

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA SERVICIO DE
CATERING EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN QUITO
AÑO 2015 CASO: SERVICIO DE CATERING DE LA EMPRESA
“ZAMBRANO & ASOCIADOS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DANIELA ALEXANDRA FUERTES ZAMBRANO

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜÑA

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Dr. Francisco Quisigüña

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Peñafiel

Ing. Marco Calvache

DEDICATORIA

A ti bubu por el apoyo incondicional en momentos de
flaqueza.

A Juan Fernando por la guía.

Daniela

AGRADECIMIENTO

A Dios, mis padres y familia por todo el apoyo.

Al Dr. Quisiguiña por su paciencia y fe en mí.

Daniela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO, 2

- 1.1 DIFERENCIA ENTRE NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN, 2
 - 1.1.1 Hidratos de carbono, 2**
 - 1.1.2 Proteínas, 3**
 - 1.1.3 Minerales, 4**
 - 1.1.4 Vitaminas, 6**
 - 1.1.5 Lípidos, 7**
 - 1.1.6 Tipos de alimentos, 9**
 - 1.1.6.1 Cereales, 9
 - 1.1.6.2 Frutas, verduras y hortalizas, 10
 - 1.1.6.3 Lácteos, 10
 - 1.1.7 Alimentación en el Ecuador, 11**
- 1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CATERING, 11
- 1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 12
 - 1.3.1 Misión, 13**
 - 1.3.2 Visión, 13**
 - 1.3.3 Valores, 14**
- 1.4 PRESUPUESTOS, 14
- 1.5 HISTORIA DE LA EMPRESA ZAMBRANO & ASOCIADOS, 16
- 1.6 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA EN LA EMPRESA ZAMBRANO & ASOCIADOS, 17
 - 1.6.1 Reseña Histórica del problema de la empresa ZAMBRANO & ASOCIADOS, 17**
 - 1.6.2 Solución del problema de la empresa ZAMBRANO & ASOCIADOS, 18**

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 19

- 2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO, 19
 - 2.1.1 Estructura organizacional actual, 20**
 - 2.1.2 Principales proveedores y clientes, 20**
 - 2.1.3 Ventas actuales, 23**
 - 2.1.4 Situación financiera actual, 24**
- 2.2 ENTORNO DE LA EMPRESA, 25
 - 2.2.1 Aspectos políticos y legales, 25**
 - 2.2.2 Análisis socio económico del negocio, 26**
 - 2.2.2.1 Índices de precio al consumidor, 26**
 - 2.2.2.2 Inflación, 26**
 - 2.2.2.3 Tipos de Inflación, 26
 - 2.2.2.4 Canasta Familiar Básica y Canasta Familiar Vital, 28

- 2.2.2.5 Incidencias y aportes a la Inflación por divisiones de productos, 30
- 2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO, 31

3 PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN, PLAN 2015, 34

- 3.1 DESARROLLO DE MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS, 34
- 3.2 ANÁLISIS FODA, 35
 - 3.2.1 Fortalezas, 37**
 - 3.2.2 Oportunidades, 37**
 - 3.2.3 Debilidades, 38**
 - 3.2.4 Amenazas, 39**
 - 3.2.5 Organigrama, 43**
- 3.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 45
 - 3.3.1 Segmentación geográfica, 45**
 - 3.3.1.1 Mercado Ecuatoriano, 46
 - 3.3.1.2 Empresas en la ciudad de Quito, 47
 - 3.3.1.3 Administraciones Zonales, 48
 - 3.3.1.4 Personal ocupado en las empresas, 49
 - 3.3.2 Establecimiento de mercado objetivo, 49**
 - 3.3.3 Investigación de oportunidad de mejora, 51**
 - 3.3.3.1 Objetivos de la encuesta, 51
 - 3.3.3.2 Aplicación, 51
 - 3.3.3.3 Resultados, 54
- 3.4 ESTRATEGIAS, 71
 - 3.4.1 Posicionamiento de mercado, 71**
 - 3.4.2 Estrategias de marketing, 71**
 - 3.4.2.1 Estrategias genéricas, 72
 - 3.4.2.1.1 Estrategia de Liderazgo de Costo, 72
 - 3.4.2.1.2 Estrategia de Diferenciación, 73
 - 3.4.2.1.3 Estrategia de Segmentación, 75
 - 3.4.2.2 Estrategia escogida para el proyecto, 76
 - 3.4.2.3 Estrategia de Desarrollo, 77
 - 3.4.3 Marketing mix, 78**
 - 3.4.3.1 Producto, 79
 - 3.4.3.2 Precio, 81
 - 3.4.3.3 Plaza, 81
 - 3.4.3.4 Promoción, 82
 - 3.4.4 Proceso de producción y diagrama de flujo para el servicio de catering, 84**
- 3.5 ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO, 87
 - 3.5.1 Estados financieros, 87**
 - 3.5.2 Presupuestos, 95**
 - 3.5.3 Proyección de los estados financieros, 102**
 - 3.5.3.1 Estado de situación financiera proyectado, 102
 - 3.5.3.2 Estado de resultados proyectado, 104
 - 3.5.4 Flujos de efectivo, 105**
 - 3.5.4.1 Flujo de caja proyectado, 105
 - 3.5.5 Indicadores financieros, 106**
 - 3.5.5.1 Razones de Liquidez, 106
 - 3.5.5.2 Razones de rentabilidad, 106

	3.5.5.3 Razones de endeudamiento, 107
	3.5.5.4 Razones de Actividad, 108
	3.5.6 Punto de equilibrio, 108
3.6	ANÁLISIS ECONÓMICO, 109
	3.6.1 Valor Actual Neto (VAN), 109
	3.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 110
	3.6.3 TMAR, 112
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 114
	4.1 CONCLUSIONES, 114
	4.2 RECOMENDACIONES, 115
	REFERENCIAS, 117
	ANEXOS, 120
	Anexo 1: Descripción de puestos y perfiles para Empresa Catering “ZAMBRANO & ASOCIADOS”, 121
	Anexo 2: Encuesta Empresas, 154
	Anexo 3: Encuesta Clientes, 157
	Anexo 3: Costo Unitario Promedio, 159
	Anexo 4: Detalle de Recetas Estándar (Unidades y Costo de Ventas), 161
	Anexo 5: Tabla de Inversión, 162
	Anexo 6: Depreciación Activos Fijos, 163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Ítems que inciden en variación de inflación, 30
Tabla N° 2.	Proforma Menú ZAMBRANO & ASOCIADOS, 32
Tabla N° 3.	Descripción matriz FODA, 36
Tabla N° 4.	Ejecución de la matriz FODA, 41
Tabla N° 5.	Medición y pronóstico del tamaño del Mercado, 50
Tabla N° 6.	Variables para determinación de la muestra, 53
Tabla N° 7.	Empresas que poseen servicio de catering, 54
Tabla N° 8.	Empresas que piensan en cambiar de empresa de catering, 55
Tabla N° 9.	Empresas que contrataría servicio de catering, 56
Tabla N° 10.	Frecuencia de eventos, 57
Tabla N° 11.	Promedio de personas, 58
Tabla N° 12.	¿En caso de que usted requiera un servicio de catering personalizado, es importante que el servicio tenga variedad en los productos que ofrece?, 59
Tabla N° 13.	¿Es importante para usted que el servicio ofrezca buenos precios?, 60
Tabla N° 14.	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social?, 61
Tabla N° 15.	¿Qué le gusta más en un servicio de catering?, 62
Tabla N° 16.	¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?, 63
Tabla N° 17.	Contratación servicio de catering, 65
Tabla N° 18.	¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?, 66
Tabla N° 19.	Frecuencia de eventos, 67
Tabla N° 20.	Promedio de personas, 68
Tabla N° 21.	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering?, 69
Tabla N° 22.	¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?, 70
Tabla N° 23.	Matriz de Ansoff, 77
Tabla N° 24.	Participación accionaria, 88
Tabla N° 25.	Detalle de activos fijos diciembre 2015, 90
Tabla N° 26.	Estado de situación Financiera de Apertura, 92
Tabla N° 27.	Capital de trabajo, 94
Tabla N° 28.	Número de comensales por eventos mensuales, 96
Tabla N° 29.	Ventas proyectadas 5 años, 97
Tabla N° 30.	Costo Materia Prima, 97
Tabla N° 31.	Presupuesto de CIF, 98
Tabla N° 32.	Gastos administrativos y venta, 99
Tabla N° 33.	Rol de pagos, 101
Tabla N° 34.	Estado de situación financiera para 5 años, 103
Tabla N° 35.	Estado de resultados proyectado, 104
Tabla N° 36.	Flujo de caja método directo, 105
Tabla N° 37.	Razones de Liquidez, 106
Tabla N° 38.	Razones de rentabilidad, 106
Tabla N° 39.	Razones de endeudamiento, 107
Tabla N° 40.	Razones de Actividad, 108
Tabla N° 41.	Punto de equilibrio, 109
Tabla N° 42.	Valor Actual Neto (VAN), 110
Tabla N° 43.	Tasa Interna de Retorno, 112
Tabla N° 44.	Tasa mínima aceptable de rendimiento con financiamiento (TMAR), 112

Tabla N° 45. Tasa mínima aceptable de rendimiento con financiamiento – Riesgo País Máximo (TMAR), 112
Tabla N° 46. TMAR, 113

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N° 1. Pirámide de alimentos, 9
- Figura N° 2. Inflación septiembre 2015, 27
- Figura N° 3. Índices de canasta familiar básica, 28
- Figura N° 4. Índices de canasta familiar vital, 29
- Figura N° 6. Concepto de servicios, 31
- Figura N° 7. Propuesta estructura organizacional ZAMBRANO & ASOCIADOS, 43
- Figura N° 8. Estructura de empresas según tamaño, 46
- Figura N° 9. Número de empresas por AZ, 48
- Figura N° 10. Porcentaje de personal ocupado por AZ, 49
- Figura N° 11. Empresas que poseen servicio de catering, 54
- Figura N° 12. Empresas que piensan en cambiar de empresa de catering, 55
- Figura N° 13. Empresas que contrataría servicio de catering, 56
- Figura N° 14. Frecuencia de eventos, 58
- Figura N° 15. Promedio de personas, 59
- Figura N° 16. ¿En caso de que usted requiera un servicio de catering personalizado, es importante que el servicio tenga variedad en los productos que ofrece?, 60
- Figura N° 17. ¿Es importante para usted que el servicio ofrezca buenos precios?, 61
- Figura N° 18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social?, 62
- Figura N° 19. ¿Qué le gusta más en un servicio de catering?, 63
- Figura N° 20. ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?, 64
- Figura N° 21. Contratación servicio de catering, 65
- Figura N° 22. ¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?, 66
- Figura N° 23. Frecuencia de eventos, 67
- Figura N° 24. Promedio de personas, 68
- Figura N° 25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering?, 69
- Figura N° 26. ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?, 70
- Figura N° 27. Propuesta de logo para empresa, 80
- Figura N° 28. Propuesta de página de internet, 83
- Figura N° 29. Organigrama para servicio de Catering, 86

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se encuentra dividida en 4 capítulos: Marco Teórico, análisis de la situación actual, Propuesta de misión, visión, plan 2015, conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo está compuesto esencialmente por la conceptualización de términos relacionados con el campo gastronómico, así como una breve reseña histórica de la empresa, problemática y propuesta de solución.

El segundo capítulo contiene el análisis de la situación actual de la empresa, relacionado con el entorno económico del país.

En el tercer capítulo se estudió la situación y características de la empresa, detallando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se determinó cual es el mercado objetivo, segmentando por tamaño de mercado y personal ocupado, en el que se estableció el número de personas encuestadas y posteriormente se procedió a establecer las estrategias de mercado y marketing mix.

En la evaluación financiera se determinaron los rubros necesarios en la ejecución del proyecto y se vean reflejados en los estados financieros.

En el capítulo cuatro se establecen las conclusiones y recomendaciones para esta propuesta de planeación financiera.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las necesidades de las personas han cambiado con el paso del tiempo, proyectándose a un grado de mayor exigencia, tanto en lo personal, profesional y social.

Hoy en día personas con poco tiempo y/o escasa experiencia para organizar sus eventos sociales, o reuniones, buscan personal calificado encargado de servir, atender y dirigir con cortesía alimentos, bebidas, entremeses o bocaditos a sus invitados, ZAMBRANO & ASOCIADOS, es una empresa que por su seriedad, responsabilidad y calidad en el servicio se ha mantenido en el mercado, pero está consciente que bajo las consideraciones antes mencionadas, es necesario un cambio y un aporte de herramientas de planeación financiera, para mejorar procesos actuales con rentabilidad.

La empresa desde su creación se ha manejado de una manera informal, es decir, siempre dirigida por su propietario y familiares, quienes cubren las tareas de operación sin un conocimiento previo de organización, planificación, administración, dirección y control; dejando de lado fundamentos necesarios de conocimientos básicos como son: planificación financiera, buen manejo y método contable, una correcta segregación de funciones, procesos generales de la empresa y herramientas presupuestarias.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 DIFERENCIA ENTRE NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN

La nutrición es el proceso fisiológico e involuntario, que nuestro organismo realiza para captar los nutrientes que precisa para poder mantenerse en vida. La alimentación es el acto voluntario o la disposición por el cual las personas ingieren alimentos para satisfacer el apetito y el hambre, desempeña una función definida en la vida del hombre, ya sea en el colegio, universidad, trabajo, hogar.

Alimentarse es la acción voluntaria que se relaciona con factores de tipo cultural, social, etc. Y nutrirse es una acción voluntaria que se relaciona con las funciones corporales de la digestión, la absorción y el transporte de las proteínas, carbohidratos, lípidos y macronutrientes como vitaminas y minerales. (DePeru.com, 2014)

En conclusión se puede decir que la nutrición es una consecuencia de la alimentación, la cual puede ser buena o mala, dependiendo de que se alimente cada persona.

1.1.1 Hidratos de carbono

“Los hidratos de carbono constituyen una parte fundamental de la alimentación humana, tienen una misión principalmente en el metabolismo de aportar energía,

tras la digestión proporcionan esencialmente glucosa, además de pequeñas cantidades de fructosa”. (Williams, 2006, págs. 95 - 96)

Se clasifican en. Carbohidratos simples, complejos y fibra dietética. Los carbohidratos simples, conocidos comúnmente como azúcares. Los carbohidratos complejos, los cuales se conocen como almidones, arroz, pastas, cebada, pan; y fibra dietética que consiste en carbohidratos no digeribles, es decir, que no se digieren ni absorben en el intestino delgado, incluyen como mayor parte las frutas y verduras.

Son el principal combustible para ciertos tejidos durante el reposo, como el cerebro, el sistema nervioso central y los glóbulos rojos, así el cuerpo conserva sus depósitos limitados de carbohidratos usando grasas como principal fuente de energía durante condiciones de reposo.

1.1.2 Proteínas

Es el principal nutriente utilizado en la formación de todos los tejidos corporales, importante papel en el crecimiento de infantes y adolescentes. Es crítica en la regulación del metabolismo, sirven como transportadoras de nutrientes en la sangre, como los ácidos grasos libres y las lipoproteínas. Su principal función en la dieta es construir y reparar los tejidos y sintetizar hormonas, enzimas y otros componentes del cuerpo, pero también se usa como una fuente significativa de energía bajo ciertas condiciones. Los requerimientos dietéticos recomendados se basan en el peso corporal del individuo, y la cantidad necesaria por unidad de

peso corporal es mayor durante la infancia y la adolescencia que durante la adultez, los requerimientos recomendados son 0.8 g de proteína por kilogramo de peso corporal.

El cuerpo humano necesita una mezcla balanceada de aminoácidos esenciales, y aunque la proteína animal provee todos los aminoácidos esenciales en la mezcla adecuada, una combinación de ciertas proteínas de origen vegetal, como granos y legumbres, cubrirá este requerimiento nutricional.

Las proteínas se obtienen principalmente de alimentos de origen animal: la carne, pescado, huevos, pollos, leche y queso, son altos en nutrientes; los alimentos de origen vegetal también son fuente de proteína como: trigo, arroz y maíz, soya, frijoles; sin embargo casi todos los alimentos de origen vegetal contienen proteínas incompletas ya que carecen de una cantidad de aminoácidos esenciales.

Los aminoácidos esenciales no los puede producir el cuerpo y deben ser proporcionados por los alimentos, no es necesario ingerirlos en una comida los aminoácidos no esenciales son producidos por el cuerpo a partir de los aminoácidos esenciales o en la descomposición normal de la proteína, los aminoácidos condicionales son necesarios en momentos de enfermedad y estrés.

1.1.3 Minerales

Los minerales realizan dos de las tres funciones principales de los alimentos, incluidas la formación de varios tejidos corporales y la regulación de numerosos

procesos fisiológicos. Los minerales no contienen energía por sí mismos, como calorías pero ayudan a regular los procesos energéticos del cuerpo. Se clasifican en 3 macrominerales principales: calcio, fósforo, magnesio; y oligoelementos.

Calcio: Representa casi el 2% del peso corporal, es decir el 98% de calcio corporal se encuentra en el esqueleto, su principal función es la activación de enzimas, coagulación de la sangre y secreción de hormonas, ayuda a regular la transmisión de impulsos nerviosos: sus fuentes alimentarias son los productos lácteos y alimentos fortificados con calcio.

Fósforo: El segundo mineral más abundante en el cuerpo luego del calcio, alrededor del 80 a 90% del fósforo del cuerpo se combina para formar fosfato y calcio, el cual se usa en el desarrollo de los huesos y los dientes. Se encuentra en los productos proteínicos: aves, carnes, pescado, granos enteros y bebidas.

Magnesio: El magnesio es el cuarto mineral más abundante en el cuerpo, se encuentra en las nueces, mariscos, frijoles negros, frutas y verduras. Este influye en el metabolismo óseo y ayuda a prevenir la fragilidad ósea, una deficiencia de magnesio puede estar relacionada con calambres musculares.

Los oligoelementos o microminerales son necesarios pero en cantidades menores a 100mg por día. El hierro permite la formación de hemoglobina y mioglobinas, transferencia de electrones, el cobre trabaja muy de cerca con el hierro en el metabolismo del oxígeno, el cinc es cofactor de muchas enzimas para el metabolismo energético, percepción del gusto y olfato, proceso de

crecimientos cicatrización de heridas. El cromo mejora las funciones de la insulina como factor de tolerancia de la glucosa, también puede afectar el metabolismo del colesterol y el selenio está involucrado en el metabolismo de la hormona tiroidea y las funciones inmunológicas y se tiene la teoría de que es importante para la prevención del cáncer.

1.1.4 Vitaminas

Las vitaminas son compuestos orgánicos complejos que funcionan en el cuerpo de diversas formas. Algunas actúan como coenzimas para ayudar a regular procesos metabólicos: otras son antioxidantes que protegen las membranas celulares, las vitaminas no contienen energía como calorías pero ayudan a procesos energéticos. Se dividen en vitaminas liposolubles e hidrosolubles.

Vitaminas liposolubles: debido a que son solubles en grasa y no agua, las fuentes dietéticas incluyen alimentos con cierta cantidad de grasa y por ende pueden estar almacenadas en el cuerpo.

Vitamina A: mantiene los tejidos epiteliales en piel y membranas mucosas, forma la púrpura visual para visión nocturna. Se encuentran en hígado de res, aceites de hígado de pescado, yemas de huevo, verduras anaranjadas (zanahorias, camotes) y verdes (espinaca, col).

Vitamina D: actúa como hormona para aumentar la absorción intestinal de calcio y promueve formación de huesos y dientes. Se encuentran en hígado, atún, salmón, aceite de hígado de bacalao, huevos, leche.

Vitamina E: funciona como antioxidante para proteger las membranas celulares de la destrucción por oxidación. Se encuentra en legumbres, nueces, semillas, margarina, aceite de germen de trigo, verduras de hoja verde.

Vitamina K: Esencial para los procesos de coagulación de la sangre. Se encuentra en cerdo, hígado, carnes, verduras de hoja verde.

Vitaminas Hidrosolubles: existen nueve vitaminas hidrosolubles, ocho del complejo B y la vitamina C. Las vitaminas del complejo B incluyen tiamina, riboflavina, niacina, B_6 , B_{12} , folato, biotina y ácido pantoténico. Estas vitaminas actúan como coenzimas en la producción de energía, metabolismo de las proteínas formación del DNA y desarrollo de glóbulos rojos.

Vitamina C o ácido ascórbico forma la colágena, esencial para desarrollar tejido conectivo, ayuda a absorber hierro y formar adrenalina, sirve como antioxidante, importante para la cicatrización de heridas.

1.1.5 Lípidos

Representan una clase de sustancias orgánicas que son insolubles en agua pero son solubles en ciertos envoltentes como el alcohol o éter.

Los tres lípidos principales en la nutrición humana son los triglicéridos, colesterol y fosfolípidos.

Los triglicéridos formados por ácidos grasos y glicerol, representan 98% de los lípidos que se consumen. El contenido de grasa en los alimentos varía considerablemente, pero generalmente los equivalentes de frutas, verduras, almidón son buenas fuentes de grasas insaturadas y son bajos en grasa total, mientras que los equivalentes de carne y leche contienen alimentos que pueden tener contenido alto de grasa total y grasa saturada.

El colesterol es una sustancia no grasosa vital para el metabolismo, aunque puede obtenerse en la dieta a partir de alimentos de origen animal, el cuerpo produce su propio aporte a partir de otros nutrientes como las grasas saturadas.

Los fosfolípidos no son nutrientes esenciales porque el cuerpo puede fabricarlos a partir de triglicéridos. Los ácidos grasos saturados elevan el colesterol en la sangre mientras que las grasas no saturadas tienden a bajarlo.

Una de las principales funciones de la grasa es proveer energía. Aunque puede ser una importante fuente de energía para el ejercicio.

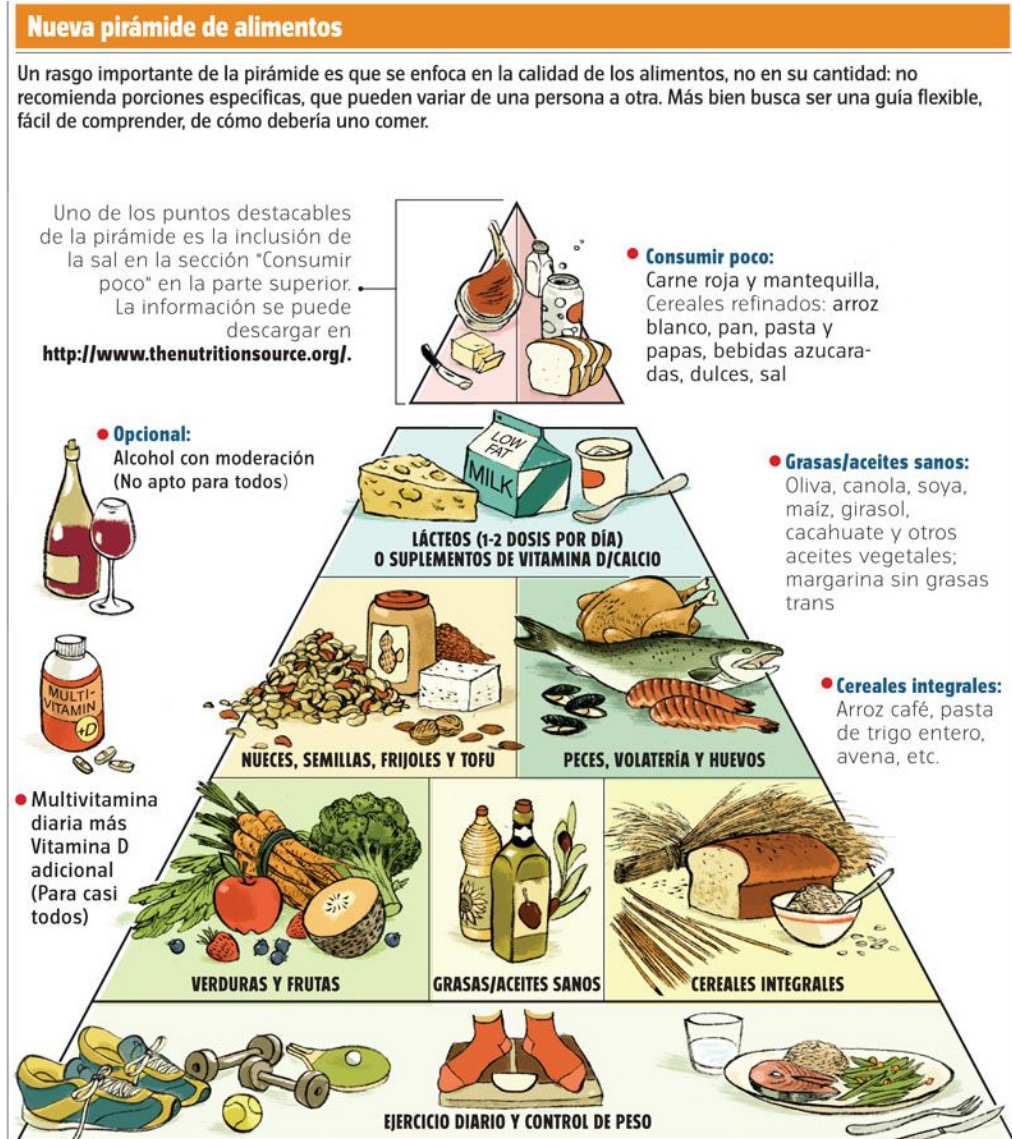


Figura N° 1. Pirámide de alimentos

Fuente: Departamento de Nutrición, Escuela de Salud Pública de Harvard

1.1.6 Tipos de alimentos

1.1.6.1 Cereales

Los cereales por sus características nutritivas y el bajo costo, la principal función en la dieta es la energética, debido a los hidratos de carbono, nos proporcionan proteínas pero en menor cantidad procedentes de alimentos

de origen animal. Es pobre en calcio aunque ricos en potasio y fósforo. Principalmente son el trigo, pastas, arroz, y otros cereales: avena, centeno, cebada.

1.1.6.2 Frutas, verduras y hortalizas

La función de la fruta así como el de las verduras y hortalizas en el organismo es similar puesto que actúan como alimentos reguladores proporcionando a la dieta minerales y vitaminas en especial A y C.

“Vitaminas C: se encuentran en fresas, naranja, kiwis, melón, grosellas. Vitaminas A: tomates, lechuga, pimiento verde”. (Socorro Calva, Consuelo Boticaria, Consuelo López, Ma del Pilar Nájera, 2005, pág. 105)

1.1.6.3 Lácteos

Este grupo está conformado por la leche y sus derivados, principalmente de quesos y yogures. La leche es esencialmente un alimento completo que contiene todo tipo de nutrientes, por lo que es muy importante para el crecimiento del niño en edad escolar; sus derivados son ricos en vitaminas (B, A) y minerales (calcio). “Tomando cada día ½ litro de leche y dos porciones de queso, tenemos cubiertas prácticamente las necesidades de calcio”. (Saludalia, 2015)

1.1.7 Alimentación en el Ecuador

“América Latina es una de las regiones del mundo que ofrece la paradójica situación de ser, al mismo tiempo, una región en general sub alimentada y una región excedentaria de producción agrícola”. (Lannoy, 1963, pág. 125),

El Ecuador posee una gran variedad de productos alimenticios gracias a su ubicación geográfica, por lo que se pueden realizar infinidad de menús con platos muy variados

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CATERING

Su origen se remonta al cuarto milenio a.C. en China, consistía en proveer de alimentos de forma gratuita. En Roma, este servicio se utilizó para abastecer a los soldados y más tarde a los viajeros a lo largo de las rutas comerciales. En la edad media los monasterios ofrecen servicios de catering a los cristianos en sus peregrinaciones. Condujo a una expansión de la restauración en todo el continente europeo. Este servicio también fue común en Asia a lo largo del recorrido de la ruta de la seda y las especias, más tarde, estos servicios comenzaron a cobrar por sus servicios y no sólo consistía en proveer de alimentos, sino también en presentarlos con gran estilo. Los griegos fueron los primeros en ofrecer servicios de hospitalidad a gran escala como una empresa comercial. (Historia de la cocina y la gastronomía, 2015)

“Se denomina catering al servicio profesional que se dedica al suministro de alimentos preparados, pero también hace referencia a todo lo necesario para organizar un banquete o una fiesta”. (WordReference.com, 2005).

En el Ecuador el sector alimenticio ha ido evolucionando con el paso del tiempo al igual que las exigencias de los consumidores. Los comensales ahora buscan comida

preparada pero con un balance para el cuidado de su salud así como alimentos de calidad, con buena presentación y precios no tan elevados.

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, llevar a la práctica los objetivos a largo plazo (Quality Consultants, 2015).

Es un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo. Permite conocer mejor la organización, diagnosticar sus puntos fuertes y valorar las habilidades colectivas del personal.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo BID

Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación

En resumen, se puede decir que la planificación estratégica analiza la situación actual de la empresa y la que se espera en el futuro, permite determinar la dirección que debe tomar la empresa.

1.3.1 Misión

La misión consiste en definir a que se dedica la empresa, cuáles son los productos y servicios que está ofrece, el mercado en el que se desenvuelve y la imagen corporativa que tiene la organización frente a la sociedad.

Además, la misión responde a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuáles son nuestros preceptos?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuál es la función principal de la empresa?

1.3.2 Visión

Para Jack Fleitman, “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La importancia de la visión es porque se la toma como un elemento de inspiración, representa los parámetros que guían la iniciativa de todos los que trabajan en ella, genera fuerza interna desde la perspectiva organizacional en los momentos difíciles y ayuda a la gente a trabajar por un motivo y en la misma dirección logrando compromiso dentro de la misma.

Además la visión permite a las personas conocer cómo su trabajo diario ayuda a la empresa, a llegar a donde quiere llegar, entregándoles un propósito en cada tarea que cumplan, también se logra que los empleados se encaminen en la misma dirección, lo que trae consigo eficacia y eficiencia en sus actividades diarias.

Este término describe las ambiciones de los directivos a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, la visión tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales de la organización.

1.3.3 Valores

Los valores o principios de una organización son un conjunto de normas, principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

1.4 PRESUPUESTOS

En términos generales la palabra presupuesto es:

La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”. Refiriéndose al presupuesto como herramienta de administración, “es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y resultados a obtener por un organismo en un período determinado. (Cristobal del R, Raymundo del R, 2009, págs. 1-3 , 1-7)

Los objetivos del presupuesto son:

- **Previsión:** preconocer lo necesario, tener anticipadamente todo lo conveniente para la planeación, la elaboración, y la ejecución del presupuesto.
- **Planeación:** Qué y cómo se va a hacer.; planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos del presupuesto.
- **Organización:** Quién lo hará; exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, para llevar a efecto el presupuesto.
- **Coordinación o Integridad:** Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general; compaginación estrecha de todas y cada una de las secciones, para que cumplan todos con los objetivos presupuestales.
- **Dirección:** Guiar para que se haga; ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para conducir a los subordinados.
- **Control:** ver que se realice; comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones oportunamente.

1.5 HISTORIA DE LA EMPRESA ZAMBRANO & ASOCIADOS

ZAMBRANO & ASOCIADOS es un negocio familiar que desde sus inicios se ha dedicado siempre al servicio de catering. Desde el momento en que la propietaria Mariana Zambrano obtuvo afición por la gastronomía y el catering en el año 2010, llevándola así motivacionalmente a que inicié sus estudios en la carrera de gastronomía “*Le Gourmet*”, ubicado en la Av. Francisco Gómez y Alonso de Ángulo sector La Villa Flora, la propietaria estudió la carrera por el tiempo de un año y medio, ya que cada nivel comprenda medio año cada nivel (6 niveles) obteniendo el título de “Chef de Partida”; pero en el transcurso de sus estudios y por motivos de calamidad doméstica la actual propietaria decidió incursionar de manera empírica y arriesgada en el campo laboral del catering.

Como antecedente se considera que la propietaria tenía a su cargo la administración de un bar escolar (2 años), en el colegio “*Las primicias de la Cultura de Quito*”, ubicado en la Av. Hacienda Ibarra sector La Ecuatoriana y 14 años escolares la administración del bar estudiantil en la escuela “*Julio Tobar Donoso*” ubicado en El Girón, Av. El tránsito sector Chillogallo, donde comenzó a ganar experiencia, idear la variedad de menús y platillos.

1.6 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA EN LA EMPRESA ZAMBRANO & ASOCIADOS

1.6.1 Reseña Histórica del problema de la empresa ZAMBRANO & ASOCIADOS

La problemática de ZAMBRANO & ASOCIADOS, se originó a partir de su creación ya que la propietaria no cuenta con conocimientos básicos de administración, control y planificación para asistir eventos a los cuales brinda su servicio, dando como resultado el manejo empírico de la organización.

En ZAMBRANO & ASOCIADOS al ser un negocio netamente familiar, ha desencadenado la falta de organización y comunicación entre los recursos humanos, pues los lazos familiares que existen en este caso impiden la buena retroalimentación y colaboración de los mismos. Adicionalmente este personal de apoyo no posee conocimientos básicos de catering, el uso que se debe dar a los instrumentos usados en la cocina, al igual que la preparación de los alimentos, y las adecuadas porciones que deben servirse en cada plato.

La empresa ZAMBRANO & ASOCIADOS, actualmente dispone de espacio limitado para la elaboración de los productos, pero cuenta con todos los utensilios y menajes necesario para la preparación de los platos, se considera entonces que la infraestructura no está adecuada en su totalidad.

1.6.2 Solución del problema de la empresa ZAMBRANO & ASOCIADOS

Lo que se busca con este trabajo es la propuesta de una implementación de análisis financiero a la empresa ZAMBRANO & ASOCIADOS, para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO

Al analizar la situación actual del proyecto, se puede ver que no cuenta con la Teoría Clásica Administrativa: establecer objetivos claros y decisiones todo en cuanto a un planteamiento cuidadoso. La fórmula para el éxito, para el crecimiento de la empresa es: (Valencia & Rodríguez, 2005, pág. 37).

- Defina los objetivos de su empresa y trabaje para cumplirlos.
- Identifique las oportunidades del mercado y coordine el esfuerzo comercial para lograr los resultados planeados.
- Comprenda claramente la utilidad de los recursos financieros y su aplicación como recursos organizacionales.
- Establezca un proceso adecuado para tomar decisiones y preparar un adecuado sistema de información.
- Organice a su personal para que funcione como equipo y para que los jefes se desarrollen.
- Capacite a su personal con la finalidad de satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa.

Según lo expuesto se puede apreciar que el proceso de administración y planificación de ZAMBRANO & ASOCIADOS, se va a basar en la definición y cumplimiento de objetivos, identificando las oportunidades de mercado para la aplicación de los recursos organizacionales. También se debe recordar que los cargos que disponga la compañía deben estar alineados a las actividades de proceso, y de existir eventos que afecten a la compañía se deben reportar con suma urgencia al jefe inmediato

2.1.1 Estructura organizacional actual

ZAMBRANO & ASOCIADOS actualmente no cuenta con una estructura organizacional en la cual se describa físicamente el cargo que el personal debe desempeñar, en el que se alcance así, la coordinación de la misma, orientados al logro de los objetivos y en función del éxito de la organización; de este modo lo que se ha venido realizando son asignaciones de forma verbal a las funciones que los empleados deben desempeñar tanto en la producción de los alimentos como al momento de la ejecución del servicio.

2.1.2 Principales proveedores y clientes

ZAMBRANO & ASOCIADOS no posee aún una cartera amplia de clientes, pero si 4 clientes a los cuales se les brinda el servicio de catering, mencionados a continuación

- Empresa Tracklink

Iniciamos nuestras operaciones en Ecuador en 1997, dedicados a la comercialización de sistemas de audio, video y alarmas para vehículos. Al observar las necesidades de los ecuatorianos, en el 2001 decidimos incursionar en la venta de sistemas de monitoreo, control y recuperación vehicular, ofreciendo un servicio de avanzada tecnología gracias a la alianza estratégica que formamos con la empresa americana GTS. Actualmente, gracias al esfuerzo y dedicación que hemos puesto a lo largo de los 17 años de experiencia en el mercado estamos orgullosos de decir que somos una empresa multinacional, con presencia en Ecuador, Perú, Honduras y Nicaragua. (Tracklink S.A, 2015)

- Colegio tecnológico Superior “Sucre”:

Ubicado en la Av. Teodoro "Gómez S14-72 y Joaquín Gutiérrez, es una institución estatal de educación media y superior, que tiene como propósito la formación de bachilleres técnicos y profesionales de pregrado a nivel tecnológico. Es un establecimiento con fundamento científico, democrático, laico, dinámico, gratuito y vinculado con la sociedad. Sus finalidades son la generación de la Ciencia y Tecnología, el análisis de la realidad nacional, el desarrollo de los valores humanos de justicia y solidaridad. (Instituto Tecnológico Superior Sucre, 2015)

- Benedict International Language School

Es una prestigiosa escuela, líder en la enseñanza de inglés con más de 41 años de experiencia en Quito. Con sede en Lausanne-Suiza y cuenta con más de 100 centros en el mundo, ubicados en: Italia, España, Rusia, República Checa, Polonia, Alemania, Marruecos, Suiza y Ecuador. Contamos con instructores calificados, quienes contribuyen en la formación integral de sus estudiantes, con el objetivo principal de formar mejores seres humanos preparados para afrontar un mundo globalizado. (Benedict International Language School, 2015)

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Nacional

La Cooperativa de Ahorro y crédito politécnica Ltda., es una entidad financiera que presta servicios de captación de recursos, operaciones crediticias, y servicios adicionales, destinados a profesores, empleados, graduados de la Escuela Politécnica Nacional y a sus familias, brindando confianza, seguridad y trato personalizado para propiciar el desarrollo social y económico de sus socios.

Los principales proveedores que tiene ZAMBRANO & ASOCIADOS son 3, quienes abastecen con los suministros necesarios para el normal funcionamiento del negocio.

- **PRONACA:** Empresa comercial que produce alimentos magros, de origen animal y vegetal, representa a varias marcas de país como: Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Fish, línea Gustadina, Inaexpo.
- **CORPORACIÓN FAVORITA:** Cadena de supermercados dedicada a la venta de todo tipo de artículos para el consumo humano, aseo personal, mascotas, tecnología, herramientas y mucho más.
- **MEGA SANTA MARÍA:** Cadena de supermercados dedicada al expendio de artículos para: consumo humano, artículos del hogar, todo a precio de mayoristas y enfocados al ahorro del cliente

Como acotación las compras a los proveedores antes mencionados se pagan de contado, y ZAMBRANO & ASOCIADOS trabaja su inventario en base a los eventos solicitados.

2.1.3 Ventas actuales

Al ser este un servicio eventual, las ventas se dan en su gran mayoría y en función de las diferentes festividades que existen en el año, actualmente ZAMBRANO & ASOCIADOS cuenta siempre con ventas para los siguientes meses:

- Junio (final de ciclo sierra colegios y escuelas)
- Julio (primeras comuniones).
- Noviembre – Diciembre (época navideña)

Para los meses restantes las ventas son eventuales, es por tal motivo que ofrecen los servicios de catering para: matrimonios, bautizos, cumpleaños, graduaciones, coffee break, etc.

ZAMBRANO & ASOCIADOS, presenta al momento un nivel de ventas bastante cíclico, compuesto principalmente por el expendio de alimentos preparados, servicio de transporte, servicio de meseros; todos estos rubros representan el ingreso del negocio.

2.1.4 Situación financiera actual

La situación financiera actual de ZAMBRANO & ASOCIADOS, es preocupante, pues la manera empírica como se ha manejado la organización, provocó que no se constituyan, ni consoliden, Estados de Situación Financiera iniciales, así como un adecuado análisis financiero, siendo necesario y útil a la hora de la toma de decisiones.

Los principales ingresos de la compañía son la:

- Venta y entrega de alimentos en eventos sociales,
- Venta y entrega de bocaditos (sal y dulce),
- Venta y entrega de pasteles
- Servicios de meseros.

Los gastos en los que ha incurrido ZAMBRANO & ASOCIADOS son:

- Sueldos y salarios
- Transporte
- Costo de venta
- Arriendo menaje y utensilios.

Como parte adicional al no conocer la situación financiera actual, no se ha logrado definir un punto de equilibrio que muestre las pérdidas o ganancias, afectando entonces: definición de precios acorde a la oferta del mercado, pago de sueldos de acuerdo a la realidad del proceso, inversiones varias, etc.

2.2 ENTORNO DE LA EMPRESA

2.2.1 Aspectos políticos y legales

El aspecto político como entorno de la empresa, es un área de mucha transcendencia, debido a que las decisiones o cambios que se realicen en este ámbito afectan directa e indirectamente al negocio. Un ejemplo es la resolución de CONELEC, en el incentivó a las personas de acogerse al “Programa Emblemático de Eficiencia Energética para la Cocción por Inducción y el Calentamiento de Agua con Electricidad en sustitución del GLP en sectores residenciales”, donde el cliente debe sustituir el uso de gas licuado por energía eléctrica renovable, esto también es aplicable al servicio de catering, lo que ocasionará el alza del precio de gas industrial que es subsidiado por el Gobierno Nacional del Ecuador, y como resultado afectará a los precios de los servicios que se brindan, y en su conclusión los clientes ya no tengan las posibilidades económicas de solicitar el servicio.

Desde el mes de septiembre de 2013, por decreto ejecutivo la **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)**, pasó a asumir la entrega del permiso de funcionamiento para la apertura de un establecimiento sujeto a control y vigilancia sanitaria, reemplazando al Ministerio de Salud Pública. Los servicios de catering se encuentran entre los establecimientos que no requieren permisos de funcionamiento. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia sanitaria ARCSA, 2015)

2.2.2 Análisis socio económico del negocio

2.2.2.1 Índices de precio al consumidor

Este índice es un indicador económico mensual, nacional, regional y de ciudades, que mide los cambios en el nivel general de los precios de bienes y servicios que representan al consumo final de los hogares residentes en el área urbana del país, sin exclusión de ningún estrato de ingreso: alto, medio o bajo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2015).

2.2.2.2 Inflación

Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país, lo que genera una caída en el poder adquisitivo de las personas. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2015)

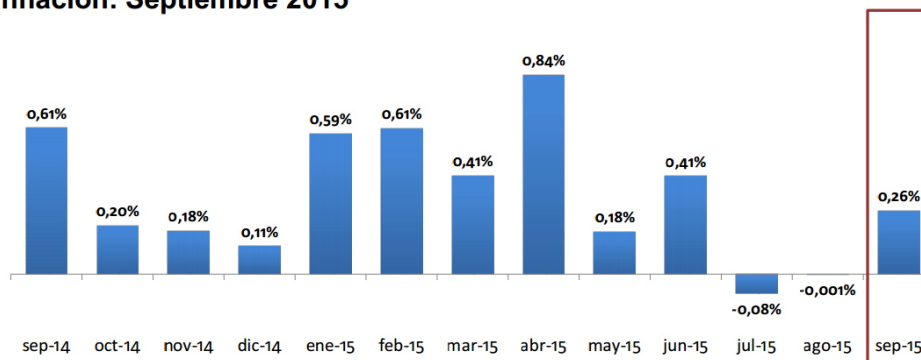
2.2.2.3 Tipos de Inflación

- **Inflación Mensual:** Variación de precios en el último mes
- **Inflación Acumulada:** Variación de precios del mes con respecto a Diciembre del año anterior.

- **Inflación Anual:** Variación de precios del mes con respecto al mismo mes del año anterior, es decir, la variación de los últimos 12 meses. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2015)

En septiembre de 2015, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,26% la inflación mensual; 3,78% la anual; y, 3,27% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2014 fue de 0,61% la inflación mensual; 4,19% la anual; y, 3,15% la acumulada. La inflación mensual del año 2015 en referencia al 2014 tuvo una disminución del 56,93%, con respecto a la inflación anual tuvo una disminución del 9,83%, mientras que la inflación acumulada presenta un incremento del 3,59%, esto debido a la variación de los índices mensuales

Inflación: Septiembre 2015



* Índices empalmados

MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
* Septiembre-14	100,144	0,613%	4,193%	3,152%
* Diciembre-14	100,644	0,115%	3,667%	3,667%
Agosto-15	103,656	-0,001%	4,142%	2,993%
Septiembre-15	103,930	0,264%	3,781%	3,265%

Figura N° 2. Inflación septiembre 2015

Fuente: Ecuador en cifras 2015

2.2.2.4 Canasta Familiar Básica y Canasta Familiar Vital

El cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este conjunto lo denominamos canastas familiares. Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos.

Canasta Familiar Básica - Septiembre 2015

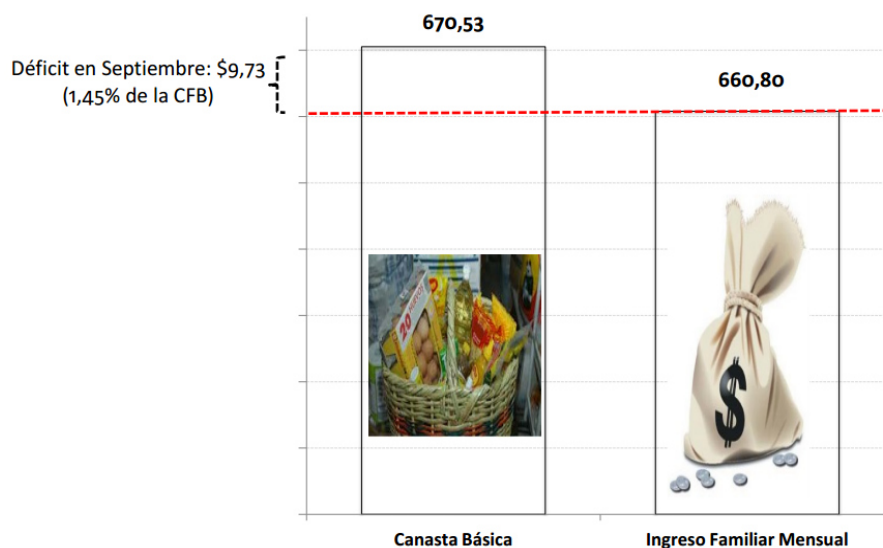


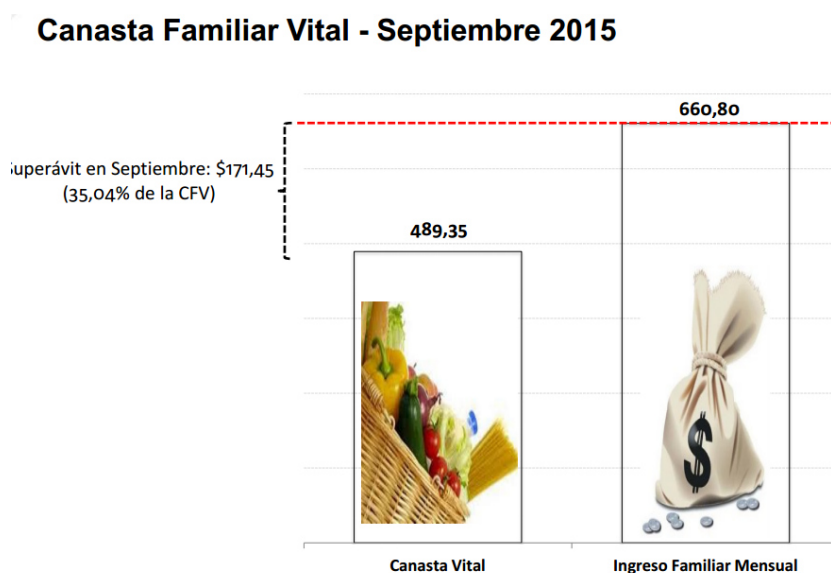
Figura N° 3. Índices de canasta familiar básica

Fuente: Ecuador en cifras 2015

El ingreso mínimo que se considera en septiembre de 2015 es de 660,80 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero de 2015 se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno.

La canasta básica familiar en septiembre de 2015 costó 670,53 dólares; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 98,55% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,24% en referencia al mes anterior.

El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 670,53 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 660,80 dólares, ocurriendo un déficit de 9,73 dólares, es decir que no cubre el 1,45% del ingreso de la canasta básica.



Ingreso mínimo mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos

Figura N° 4. Índices de canasta familiar vital

Fuente: Ecuador en cifras 2015

La canasta vital familiar en septiembre de 2015 costó 489,35 dólares; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 35,04% del costo total de la canasta familiar vital. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,24% en referencia al mes anterior.

Por su parte la Canasta Vital tuvo un costo de 489,35 dólares, generándose un excedente de 171,45 dólares del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en 1,42% en referencia al costo del mes anterior

2.2.2.5 Incidencias y aportes a la Inflación por divisiones de productos

Tabla N° 1. Ítems que inciden en variación de inflación

División	Incidencia
Educación	0,0674%
Bienes y servicios diversos	0,0524%
Transporte	0,0349%
Recreación y cultura	0,0313%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,0310%
Salud	0,0256%
Restaurantes y hoteles	0,0201%
Comunicaciones	0,0036%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,0002%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	-0,0001%
Prendas de vestir y calzado	-0,0005%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación	-0,0016%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,2644%

Inflación Mensual

Fuente: Ecuador en cifras 2015

Al analizar la inflación de las tres divisiones con la mayor incidencia en la variación de septiembre de 2015, se evidencia: Educación con una incidencia de 0,0674%, Bienes y servicios diversos, que registra una incidencia del 0,0524% y Transporte, que registra una incidencia del 0,0349%, son los que han contribuido en mayor medida al incremento del índice general de precios.

Las nueve divisiones restantes, en conjunto para septiembre de 2015, tienen una incidencia de 0,1097%.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

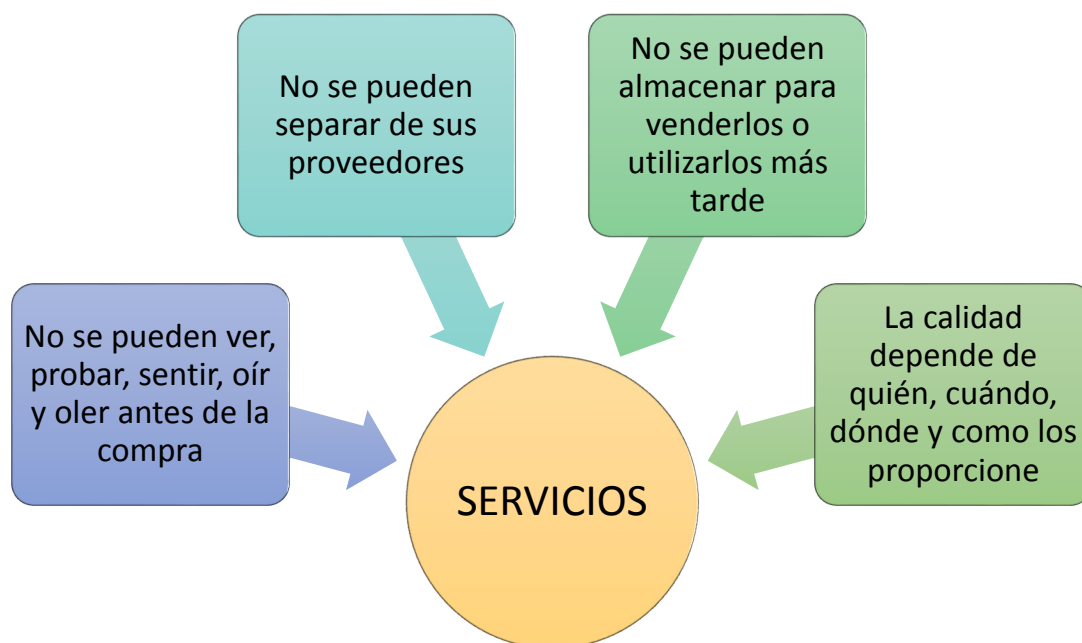


Figura N° 5. Concepto de servicios

Fuente: (Buenas Tareas, 2014)

En conclusión los servicios son: intangibles al no poder tocarlos, de carácter indisociable porque no se los puede separar, de carácter perecedero porque no existe manera de utilizarlos más tarde y variabilidad porque depende de los factores mencionados en el cuadro para que se los proporcione

Básicamente desde su creación ZAMBRANO & ASOCIADOS, brinda servicios de catering, elaboración de platos servidos, servicios de banquetes, y menús a gusto del cliente. A continuación se adjunta una proforma de menú y sugerencias del chef:

Tabla N° 2. Proforma Menú ZAMBRANO & ASOCIADOS

<i>PROFORMA MENU</i>
<i>“CATERING ZAMBRANO & ASOCIADOS”</i>
<i>Entradas</i>
<i>Coctel de camarones</i>
<i>Ceviches de pollo o palmito.</i>
<i>Canelones de espinaca</i>
<i>Carnes a escoger:</i>
<i>Pechuga de pollo gratinada</i>
<i>Lomo al estragón</i>
<i>Cordon Blue</i>
<i>Chuletas en salsa a escoger (durazno, tamarindo o piña, bbq o champiñones)</i>
<i>Medallones de pollo (en salsa blanca, o setas)</i>
<i>Pollo al horno a las finas hierbas</i>
<i>Arroz a escoger:</i>
<i>Arroz blanco</i>
<i>Arroz verde con pasas</i>
<i>Arroz al curry</i>
<i>Arroz con choclo y arvejas.</i>
<i>Arroz pilao</i>
<i>Ensalada a escoger:</i>
<i>Ensalada de palmito</i>
<i>Ensalada rusa</i>
<i>Ensalada fresca</i>
<i>Guarniciones a escoger:</i>
<i>Papa salteada con romero / perejil.</i>
<i>Papa salteada con tocino</i>
<i>Papa pera o croqueta</i>

El servicio de meseros corre por cuenta de la empresa hasta finalizar la entrega de alimentos a los invitados en horario previsto. Adicionalmente a esto se realizan bocaditos, repostería y pastelería, coffee breaks, desayunos, picadas, etc., para todo tipo de evento social.

La empresa busca siempre brindar un servicio de calidad, a precios accesibles y excelente atención al público.

3 PROPUESTA DE MISIÓN, VISIÓN, PLAN 2015

3.1 DESARROLLO DE MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS

MISIÓN:

Somos una empresa dedicada al servicio de catering, con altos parámetros de calidad para servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con precios competitivos y menús variados, creando valor para nuestros clientes, empleados y comunidad.

VISIÓN:

A finales del 2017 ZAMBRANO & ASOCIADOS será una empresa sólida y en crecimiento, con procesos claramente definidos y automatizados, Contará con infraestructura propia para ser la elección preferencial en servicios de catering, convirtiéndonos en un referente del medio.

PRINCIPIOS:

RESPONSABILIDAD: Ser responsables con las exigencias y requerimiento de nuestros clientes, cumpliendo cabalmente los contratos firmados.

EFICIENCIA: Desarrollar de manera eficiente los eventos que fueron contratados evitando contratiempos o tardanzas y si este fuera el caso, solucionar a la brevedad posible.

SEGURIDAD: Brindar la confianza al cliente de que el evento contratado es de la mejor calidad.

PROFESIONALISMO: La empresa debe comprender los altos estándares de exigencia que el cliente tenga, adaptándose a estas y convirtiéndose en nuevos retos.

HONESTIDAD: Poner a disposición del cliente todos los servicios que la empresa brinda y encuentre lo que busca en un solo lugar.

3.2 ANÁLISIS FODA


“La matriz FODA fue creada como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en términos de oportunidades y amenazas exógenas y de fortalezas y debilidades endógenas” (Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro, 2010, pág. 162).

En otras palabras la matriz FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compite, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación, determina los factores que le pueden favorecer o dificultar en el logro de la misión, visión y objetivos organizacionales.

En la elaboración de la matriz FODA, se deben tener en consideración los siguientes pasos:

- Realizar una lista de las fortalezas internas de la empresa
- Realizar una lista de las debilidades internas de la empresa
- Realiza una lista de las oportunidades externas de la empresa
- Realizar una lista de las amenazas externas de la empresa.
- Poner las estrategias FO en el cuadrante correspondiente
- Poner las estrategias DO en el cuadrante correspondiente
- Poner las estrategias FA en el cuadrante correspondiente
- Poner las estrategias DA en el cuadrante correspondiente

Tabla N° 3. Descripción matriz FODA

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal	DEBILIDADES INTERNAS (D) Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) Por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología	ESTRATEGIAS FO: MAXI- MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA DO: MINI - MAXI Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
AMENAZAS EXTERNAS (A) Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares al del cuadro superior de oportunidades.	ESTRATEGIAS FA: MAXI - MINI Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	ESTRATEGIA DA: MINI - MINI Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

Fuente: (Koontz & Weihrich, 1998, págs. 172 - 173)

3.2.1 Fortalezas

Son todas aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una aposición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente (¿Qué es la matriz FODA?, 2015)

Para el servicio de catering se reconocen las siguientes fortalezas:

- Acceso directo al consumidor final
- Fidelidad de clientes
- Posibilidad de entregar productos diferenciados ya que se conoce los requerimientos de los clientes
- Precios competitivos en el mercado
- Acceso a servicios complementarios de terceros

3.2.2 Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se debe descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permite obtener ventajas competitivas, y que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa

cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas (¿Qué es la matriz FODA?, 2015)

Las oportunidades para ZAMBRANO & ASOCIADOS son:

- Atención personalizada chef- cliente, esto hace la diferencia con la competencia.
- Facilidad de acceso a créditos por políticas gubernamentales.
- Costos de alimentos con proveedores a precios bajos.
- Demanda del servicio en el mercado local.
- Especialista en preparación de platos tradicionales de acuerdo a fechas celebradas en el año.

3.2.3 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o problema presente frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. (¿Qué es la matriz FODA?, 2015)

Las debilidades identificadas para el servicio de catering son:

- Información contable y financiera no se maneja de manera adecuada.
- Falta de conocimientos administrativos y capacitación de personal.
- Deficiente manejo financiero y estratégico.
- Instalaciones inadecuadas para la elaboración de productos.
- Movilización de materiales a lugares destino de los clientes.
- Deficiencia en la selección de personal.

3.2.4 Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (¿Qué es la matriz FODA?, 2015)

Las amenazas de ZAMBRANO & ASOCIADOS son:

- -Reingeniería y procesos de mejora continua de empresas competidoras.
- Mercado saturado por la competencia.
- Alianzas estratégicas por parte de la competencia.
- Crisis económica mundial.
- Elevada exigencia del cliente.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades, que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos,

financieros, tecnológicos, etc.) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: proveedores, competidores, canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etc.) de la empresa.

Tabla N° 4. Ejecución de la matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		F1.- Acceso directo al consumidor final	D1.-Información contable y financiera no se maneja de manera adecuada
		F2.- Fidelidad de clientes	D2.- Falta de conocimientos administrativos y capacitación de personal
		F3.- Posibilidad de entregar productos diferenciados ya que se conoce los requerimientos de los clientes	D3.-Deficiente manejo financiero y estratégico
		F4.- Precios competitivos en el mercado	D4.-Instalaciones inadecuadas para la elaboración de productos
		F5.-Acceso a servicios complementarios de terceros	D5.-Movilización de materiales a lugares destino de los clientes
			D6.- Deficiencia en la selección de personal
		Estrategias	Estrategias
Oportunidades	O1.-Atención personalizada chef- cliente, esto hace la diferencia con la competencia	O1 - F1 Aprovechar el acceso a los clientes y brindar un mejor servicio	O1 - D2 Buscar asesoría en capacitación financiera y de esta manera brindar una mejor atención personalizada
	O2.- Facilidad de acceso a créditos por políticas gubernamentales	O2 - F3 Aprovechar la experiencia en el mercado para participar en iniciativas internacionales	O2 -D4 Posibilidad de adquirir nuevas y mejoradas instalaciones mediante oportunidades crediticias del gobierno

		Fortalezas	Debilidades
	O3.-Costos de alimentos con proveedores a precios bajos	O3 - F3 Entregar productos accesibles aprovechando costos bajos con proveedores de alimento	O3 -D1 Elaborar un plan presupuestario y contemple inversiones a largo plazo
	O4.- Demanda del servicio en el mercado local	O4 - F2 Obtener más fidelidad de clientela en nuevas demandas del servicio	O4 -D3 Medir el nivel de aceptación en nuevos mercados con el estudio de este proyecto
	O5.- Especialista en preparación de platos tradicionales de acuerdo a fechas celebradas en el año	O5 - F4 Entregar un producto tradicional de calidad a precios bajos.	O5 - D6 Realizar contrato anual con personal de transporte para envío de productos en fechas festivas.
		Estrategias	Estrategias
Amenazas	A1.-Reingeniería y procesos de mejora continua de empresas competidoras	A1-F2 Mantener la calidad del servicio buscando la eficiencia de los procesos	A1- D1 Disponer de la información de la empresa acertadamente para realizar una reingeniería satisfactoria
	A2.- Mercado saturado por la competencia	A2 - F4 Buscar la mejor manera de competición con precios accesibles al cliente	A2- D5 Buscar varias alternativas de movilización que brinden servicios fijos todo el año
	A3.-Alianzas estratégicas por parte de la competencia	A3 - F5 Aprovechar el know how del negocio y buscar alianzas con terceros	A3 - D3 AL POSEER UN DEFICIENTE MANEJO ECONOMICO, los proveedores difícilmente se verán motivados a negociar con nosotros
	A4.- Crisis económica mundial	A4 - F4 Posibilidad de ofrecer precios competitivos en el mercado	A4-D3 Control presupuestario y planeación financiera
	A5.- Elevada exigencia del cliente	A5 - F3 Conociendo claramente al cliente se puede cubrir las necesidades del cliente	A5 - D2 Capacitación del personal alineados a las necesidades de los clientes

3.2.5 Organigrama

Para ZAMBRANO & ASOCIADOS, se ha propuesto el siguiente organigrama

A continuación se presenta el siguiente gráfico:

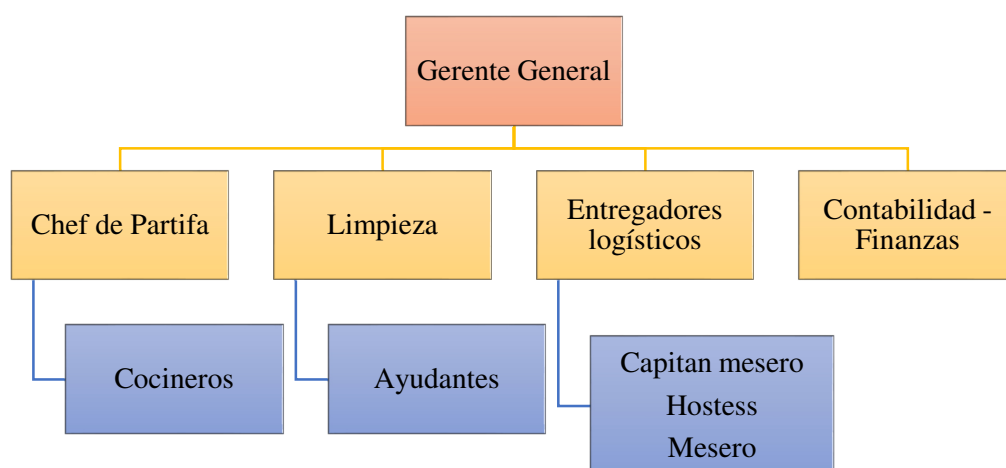


Figura N° 6. Propuesta estructura organizacional ZAMBRANO & ASOCIADOS

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS (2015)

El presente gráfico describe el diseño y la propuesta de la estructura organizacional para ZAMBRANO & ASOCIADOS, pensado en las necesidades que se ha visto reflejadas en las situaciones de mayor conflicto en la compañía.

En la propuesta de estructura, se puede observar que la segregación de funciones es lineal, pues los departamentos de: producción, limpieza, ventas, y el departamento contable financiero, gerenciados bajo la supervisión del Chef de partida y a su vez el direccionamiento de los cocineros, ayudantes, capitán de mesero. El Chef de partida área donde se realizará la preparación de los

alimentos (entradas, platos fuertes, postres, bocaditos, pasteles, etc.) y su comercialización por el personal encargado (producción y logística), tendrá siempre la colaboración de las distintas áreas, las cuales potenciarán el desempeño del negocio a través de una adecuada manipulación de los insumos, una mayor agilidad en la elaboración de los productos, con enfoque logístico de fácil entrega. Adicional se debe agregar que ZAMBRANO & ASOCIADOS, en su área de logística cuenta con personal de apoyo contratado solo por temporadas especiales y cuando el volumen de producción es mucho mayor al presupuestado.

El departamento financiero contable, estará a cargo de la operación del negocio, será responsable del manejo eficiente de los ingresos y gastos, supervisión de presupuestos, flujos de caja; el área estará conducida por un asistente que se encargue de las declaraciones, pagos de impuestos, patentes, elaboración de estados financieros y acorde a las nuevas NIIF que arroje información confiable y ayude a la toma de decisiones.

Se debe mencionar que todas las áreas deben reportar a la Gerencia General, pues es quien se encarga de supervisar la gestión y dar posibles soluciones a futuros eventos que sean riesgo para ZAMBRANO & ASOCIADOS.

Para selección de personal, se debe seguir algunos procesos de acuerdo a la descripción del puesto perfil.

ZAMBRANO & ASOCIADOS, se encargará de capacitar a sus empleados en cuanto a temas de: Seguridad Ocupacional, Cuidado Medioambiental,

Liderazgo, riesgos de trabajo, entre otros, de modo que los empleados cumplan con las expectativas que tiene la organización.

3.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En la segmentación de mercado se contemplan la división de grupos internamente homogéneos y heterogéneos respecto de los demás grupos. Para el servicio de catering, el estudio se remite a determinar la "cobertura", o sea, las áreas o número de empresas que pretende atender el proyecto e identificar las estrategias de mercado adecuadas para llegar a ellos. En este proceso analizamos las necesidades y comportamientos de cada uno de los segmentos y detectamos las oportunidades de marketing que puedan ofrecernos.

En la adecuada comercialización de los servicios de catering se abarca una serie de operaciones que tienen como fin el éxito de la organización. Bajo la óptica de segmentación de mercados esto es posible ya que permite un análisis de los mercados de manera eficiente, identificando los mercados potenciales o el mercado donde es factible su ingreso y la utilización del servicio.

3.3.1 Segmentación geográfica

Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región. (Liderazgo y mercadeo, 2015)

En la presente investigación, las variables geográficas se enfocarán en la densidad de las empresas y cantidad de empleados, particularmente en el mercado quiteño.

3.3.1.1 Mercado Ecuatoriano

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en su informe del año 2013 reportó que existen 810.272 empresas, las cuales el 90,4% representa a la microempresa con 731.761, la pequeña empresa con 7,6% es decir 61.798 empresas, la mediana empresa "A" con 0,9% es decir 7.582 empresas, la mediana empresa "B" el 0,6% con 5.248 empresas y la Grande empresa con el 0,5% lo que representa 3.883 empresas.

**Estructura de empresas según su tamaño
Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas año 2013**

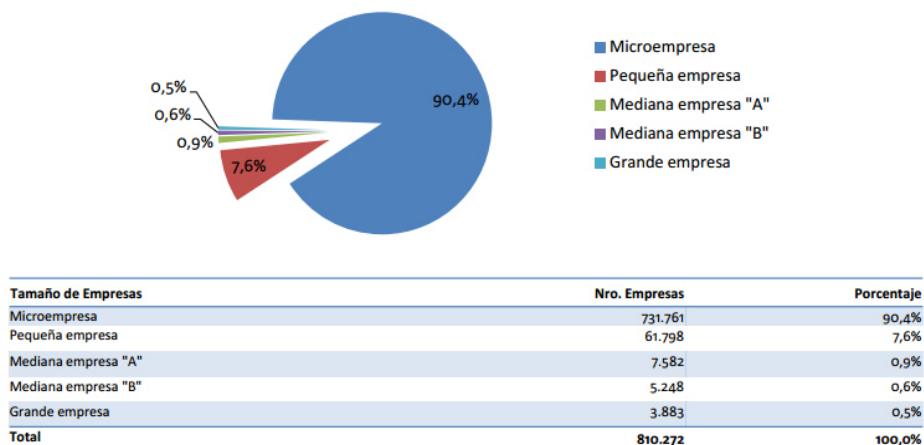


Figura N° 7. Estructura de empresas según tamaño

Fuente: (Ecuador en cifras, 15)

Para obtener una idea más clara de acuerdo al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), las PYMES son unidades productivas

individuales o asociadas que se encuentran en los parámetros descritos a continuación:

Micro empresa: Aquella unidad productiva hasta 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales hasta cien mil dólares americano.

Pequeña empresa: Aquella unidad productiva que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares americanos y/o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

Mediana Empresa: Aquella unidad productiva que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares americanos y/o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

Gran empresa: Aquella unidad productiva que emplea a más de 200 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales de más de cinco millones de dólares americanos. Recuperado el 9 de septiembre del 2015 (Pichincha, 2015)

3.3.1.2 Empresas en la ciudad de Quito

Según el censo del 2010, existen en el DMQ 101.937 empresas, aportando con el 19,9% del total de las empresas a nivel nacional, las cuales

generaron 65.650 millones de dólares en venta y emplean a 547.067 personas, lo que implica el 26,5% del total nacional

3.3.1.3 Administraciones Zonales

La distribución territorial en las Administraciones Zonales (AZ) del DMQ, de mayor concentración empresarial son; AZ Eugenio Espejo con el 28%, AZ Eloy Alfaro el 20%, AZ Manuela Sáenz 16%, AZ Quitumbe 11%, AZ La Delicia con el 12%, AZ Tumbaco y AZ Calderón con el 5% y AZ Los Chillos con el 3%

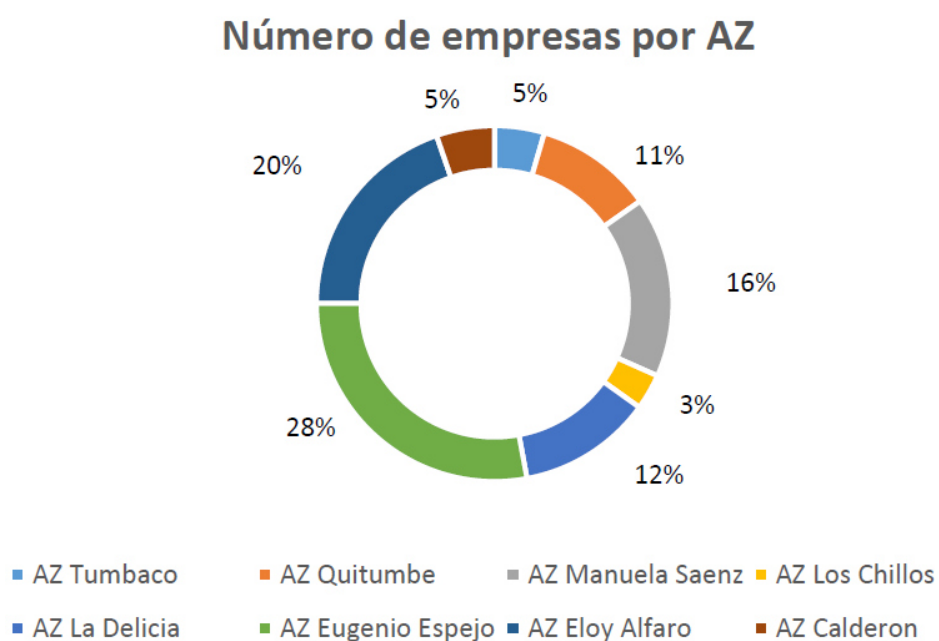


Figura N° 8. Número de empresas por AZ

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

Nuestros clientes antes mencionados se encuentran en la AZ Eugenio Espejo, y a groso modo esta AZ, se establece como nuestra zona de análisis por concentrar el mayor número de empresas 13.565.

3.3.1.4 Personal ocupado en las empresas

Las empresas generadoras de empleo se encuentran a su vez concentradas territorialmente así: AZ Eugenio Espejo 52,8% del personal ocupado, AZ Eloy Alfaro 10,20%, AZ Manuela Sáenz 11,50%, AZ Quitumbe 5,50%, AZ La Delicia 10,90%, AZ Tumbaco 4,10%, AZ Calderón 3,20%, AZ Los Chillos 1,70% del personal ocupado.

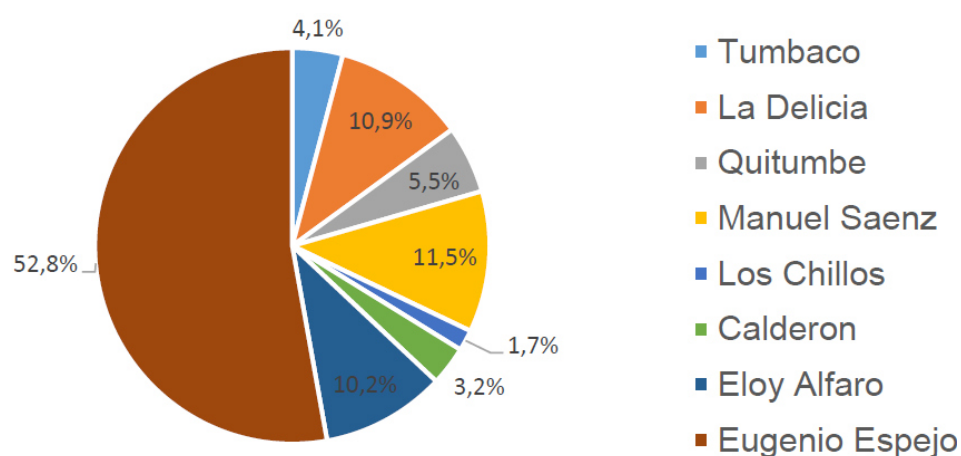


Figura N° 9. Porcentaje de personal ocupado por AZ

Fuente: INEC, Censo Económico 2010

El personal ocupado en la AZ Eugenio Espejo es de 349.226, de acuerdo a los Indicadores económico - financieros de empresas registradas en la superintendencia de compañías al mes de noviembre del 2012 (nec y niif).

3.3.2 Establecimiento de mercado objetivo

Dentro del mercado objetivo, para realizar la segmentación se han tomado en cuenta factores importantes para ZAMBRANO & ASOCIADOS, teniendo como base los consumidores potenciales del negocio, los factores a evaluarse son:

- Empresas Ecuatorianas
- Empresas quiteñas
- Administraciones Zonales
- Establecimientos en las administraciones zonales
- Población ocupada

Por consiguiente, el número de empresa en Quito es 101.937 empresas, la AZ Eugenio Espejo y que concentra el mayor porcentaje, con el 28%, segmentando estas empresas en la AZ Eugenio Espejo existen 13.565 y su personal registrado es de 349.226 habitantes.

Tabla N° 5. Medición y pronóstico del tamaño del Mercado

Número de empresas en Quito	% establecimientos en AZ	AZ	Personal ocupado	N° establecimientos	Personal ocupado
101.937	28%	Eugenio Espejo	52,80%	13.565	349.226
	20%	Eloy Alfaro	10,20%		
	16%	Manuela Sáenz	11,50%		
	11%	Quitumbe	5,50%		
	12%	Delicia	10,90%		
	5%	Tumbaco	4,10%		
	5%	Calderón	3,20%		
	3%	Los chillos	1,70%		
			547.067		

Las actuales empresa a las cuales se brinda el servicio mencionadas en el capítulo 2, están ubicadas demográficamente en la AZ Eugenio Espejo puesto que las parroquias que abarca esta AZ son: “Belisario, Mariscal Sucre, Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, Concepción, Kennedy, San Isidro del Inca,

Nayón, Zambiza”. Recuperado el 9 septiembre 2015 (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

En conclusión se puede acotar que al mercado que ZAMBRANO & ASOCIADOS, se concentrará en su mayoría es en la AZ Eugenio Espejo.

3.3.3 Investigación de oportunidad de mejora

Después de estudiar los análisis correspondientes, se procedió a utilizar como fuente de información primaria con investigación por encuestas, a través de un cuestionario con preguntas cerradas

3.3.3.1 Objetivos de la encuesta

- Conocer los gustos y preferencias del público hacia un determinado servicio.
- Identificar el mercado potencial del servicio.
- Establecer formas de hacer una publicidad eficiente para la captación de nuevos clientes.

3.3.3.2 Aplicación

Para lograr un muestreo eficiente y apropiado, se ha establecido los siguientes estadísticos:

- **N:** El tamaño de la población o universo (mercado objetivo) es de carácter finito, igual a 13.565
- **k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza a dos colas ($z= 1,96$)
- **e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella
- **p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.
- **q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.
- **n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Tabla N° 6. Variables para determinación de la muestra

Datos		
Población	N	13565
Intervalo de confianza	IC	95%
Proporción muestral	P	0,9
Proporción muestral (1-p)	Q	0,1
Margen de error	E	0,05
Valor crítico (a dos colas)	Z	1,96

Se aplica entonces la fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Npq(z)^2}{pq(z)^2 + (N - 1)e^2}$$

Reemplazando valores:

$$n = \frac{13565 * 0,9 * 0,1 * (1,96)^2}{0,9 * 0,1 * (1,96)^2 + (13565 - 1) * 0,05^2}$$

Para obtener un 95% de confianza de que el porcentaje muestral se encuentra dentro de los cinco puntos porcentuales de la cantidad total de personas, se debe seleccionar al azar y encuestar a un total de 137 personas clave que están en la posibilidad de adquirir el servicio.

3.3.3.3 Resultados

ENCUESTA EMPRESAS

1.- ¿Posee su compañía alguna empresa que le brinde el servicio de catering? (si es SI pase a la pregunta 2).

Tabla N° 7. Empresas que poseen servicio de catering

SI	26,00	19%
NO	111,00	81%
TOTAL	137,00	100%

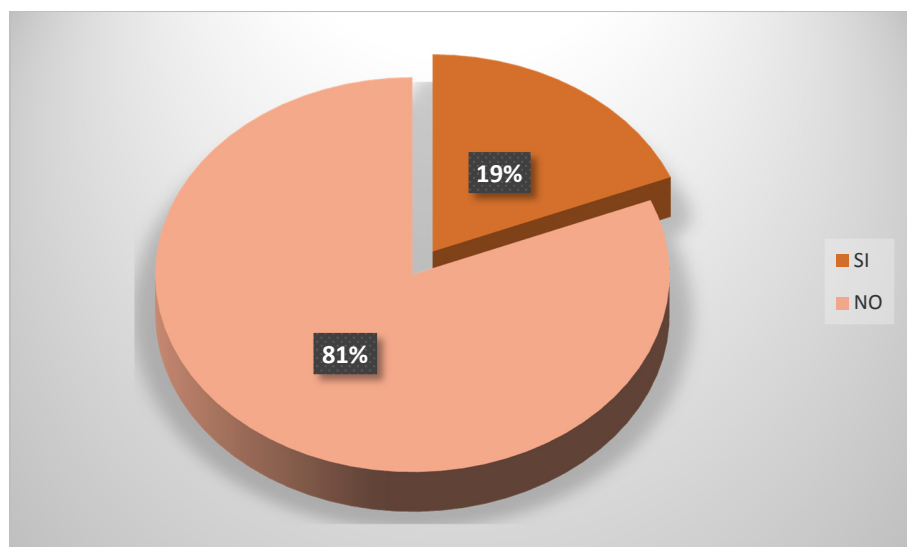


Figura N° 10. Empresas que poseen servicio de catering

De la población encuestada el 19% SI posee servicio de catering dentro de la compañía y el 81% NO.

2.- ¿Usted ha pensado en cambiar de empresa catering?

Tabla N° 8. Empresas que piensan en cambiar de empresa de catering

SI	5,00	19%
NO	21,00	81%
TOTAL	26,00	100%

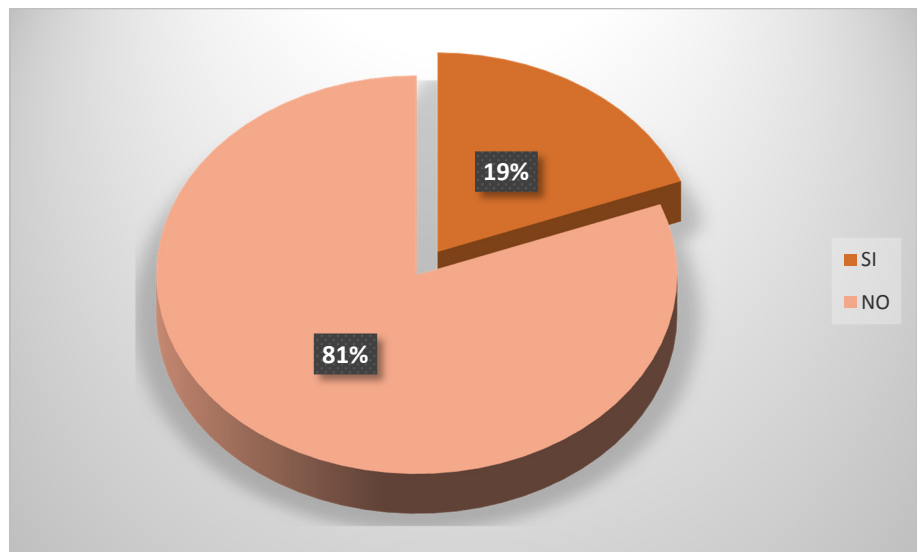


Figura N° 11. Empresas que piensan en cambiar de empresa de catering

De la población encuestada se observa que el 81% NO cambiaría el servicio de catering que posee la compañía y el 19% dice que SI cambiaría su catering.

3.- ¿Contrataría usted una empresa que le brinde el servicio de banquetes y asistencia para algún evento social de su compañía? (si es SI pase a la siguiente pregunta)

Tabla N° 9. Empresas que contrataría servicio de catering

SI	38,00	33%
NO	78,00	67%
TOTAL	116,00	100%

NOTA ACLARATORIA:

De acuerdo al resultado de la pregunta número 2, de 26 encuestados, 5 respondieron que SI contratarían un nuevo servicio de catering, con esto se aumenta el número de la población que de acuerdo a la pregunta número 1 eran 111 encuestados que no poseen servicio de catering.

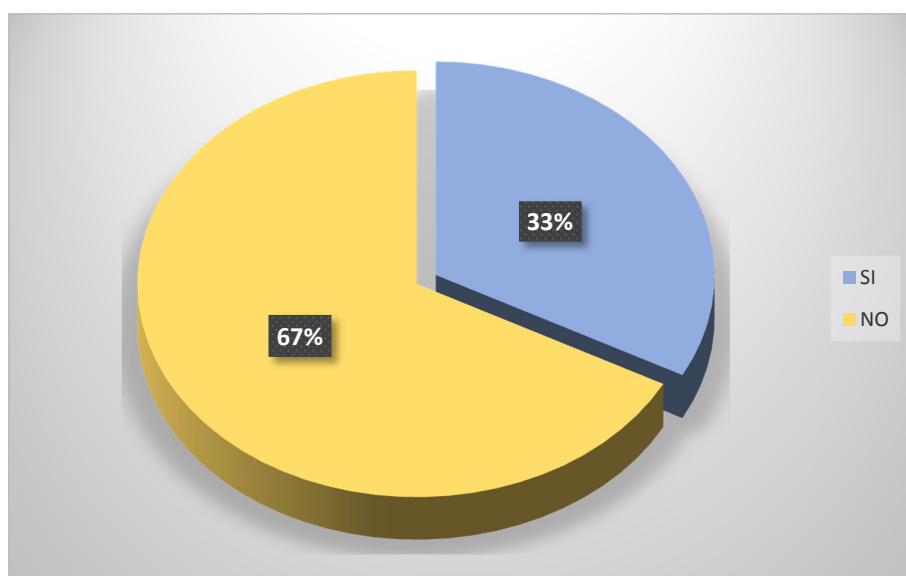


Figura N° 12. Empresas que contrataría servicio de catering

De la población encuestada se observa que el 67% SI contrataría una empresa que le brinde el servicio de banquetes y asistencia para su evento social y el 33% dice que NO contrataría.

NOTA ACLARATORIA: Las personas que respondieron que no, en la gran mayoría establecen su respuesta a que los eventos que realizan, prefieren hacerlo en restaurantes, hoteles que prestan este tipo de servicios pre establecidos, debido a que en sus instalaciones, no tiene un espacio amplio destinado para este tipo de eventos

4.- ¿Con qué frecuencia realiza eventos su empresa?

Tabla N° 10. Frecuencia de eventos

1 vez al año	8,00	21%
2-4 veces al año	18,00	47%
5 a 10 veces al año	3,00	8%
No realiza	4,00	11%
otros	5,00	13%
TOTAL	38,00	100%

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

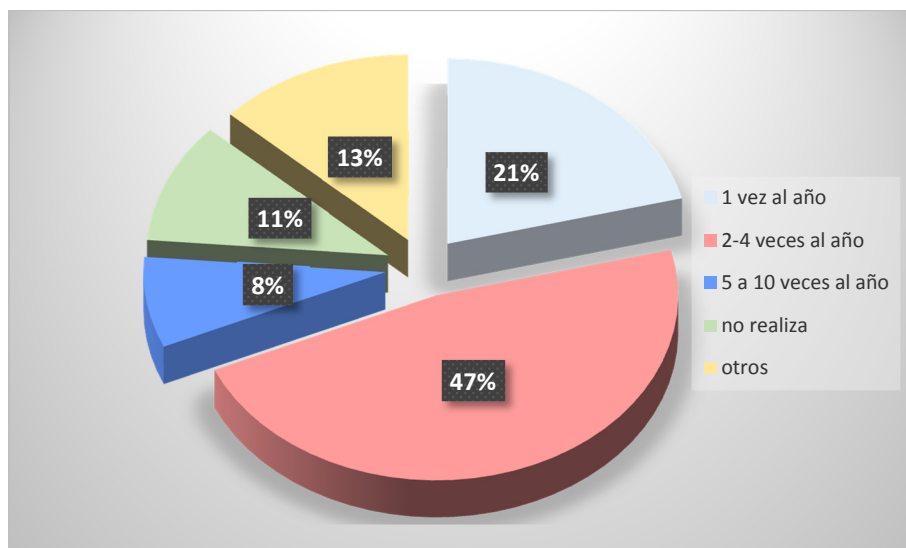


Figura N° 13. Frecuencia de eventos

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

De la población encuestada el 47 % realiza eventos de 2 a 4 veces al año, el 21% realiza 1 vez al año, el 8% de 5 a 10 veces al año, el 13% realiza más eventos de los detallados, y el 11% no realiza ningún evento.

5.- ¿En promedio para cuántas personas contrata estos servicios?

Tabla N° 11. Promedio de personas

Menos de 50	7	18%
De 50 a 100	16	42%
de 101 a 150	10	26%
Más de 150	5	13%
TOTAL	38,00	100%

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

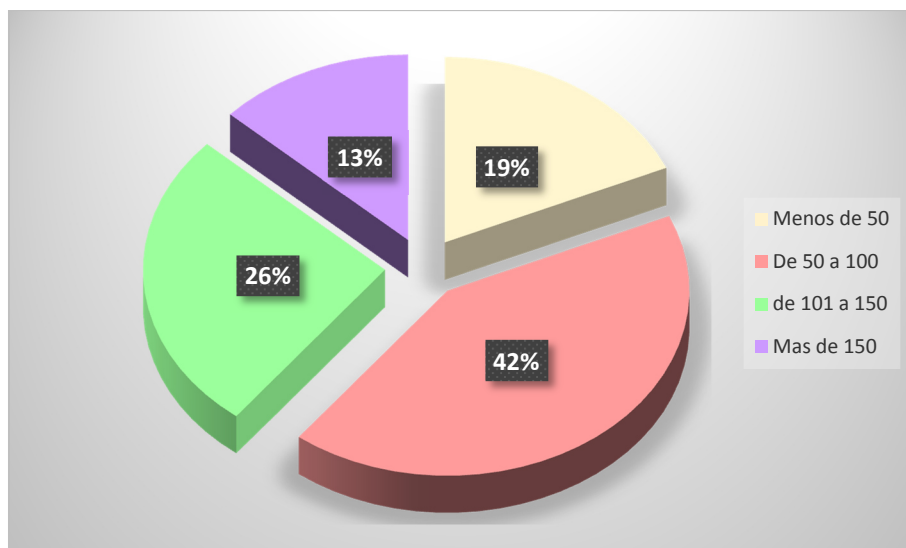


Figura N° 14. Promedio de personas

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

De los encuestados el 18% contrata los servicios para menos de 50 pax, el 42% de 50 a 100 pax, el 26% de 101 a 150 pax y etan solo el 13% para más 150 pax.

6.- ¿En caso de que usted requiera un servicio de catering personalizado, es importante que el servicio tenga variedad en los productos que ofrece?

Tabla N° 12. ¿En caso de que usted requiera un servicio de catering personalizado, es importante que el servicio tenga variedad en los productos que ofrece?

SI	34,00	89%
NO	4,00	11%
TOTAL	38,00	100%

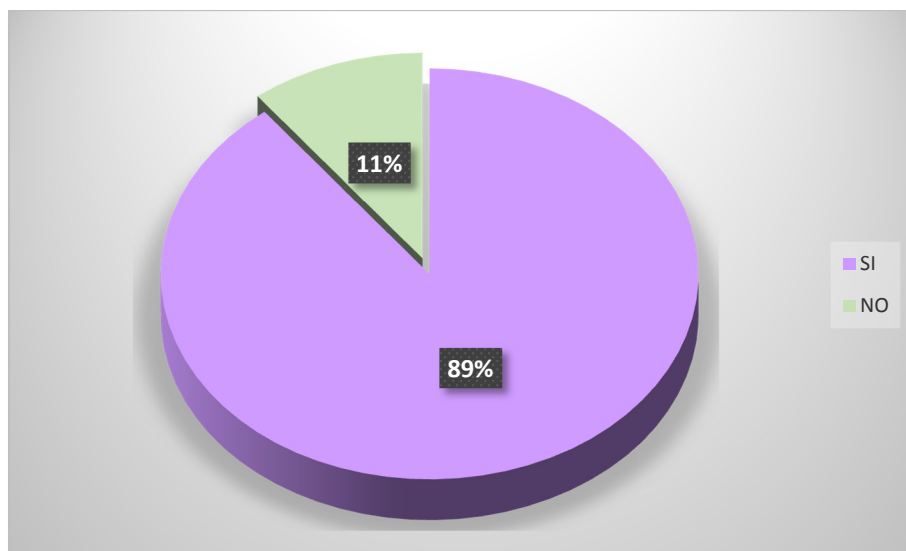


Figura N° 15. ¿En caso de que usted requiera un servicio de catering personalizado, es importante que el servicio tenga variedad en los productos que ofrece?

De la población encuestada se desprende que para el 89% SI es importante que el servicio de catering tenga variedad en los productos que ofrece y para el 11% NO lo es importante.

7.- ¿Es importante para usted que el servicio ofrezca buenos precios?

Tabla N° 13. ¿Es importante para usted que el servicio ofrezca buenos precios?

SI	15,00	54%
NO	13,00	46%
TOTAL	38,00	100%

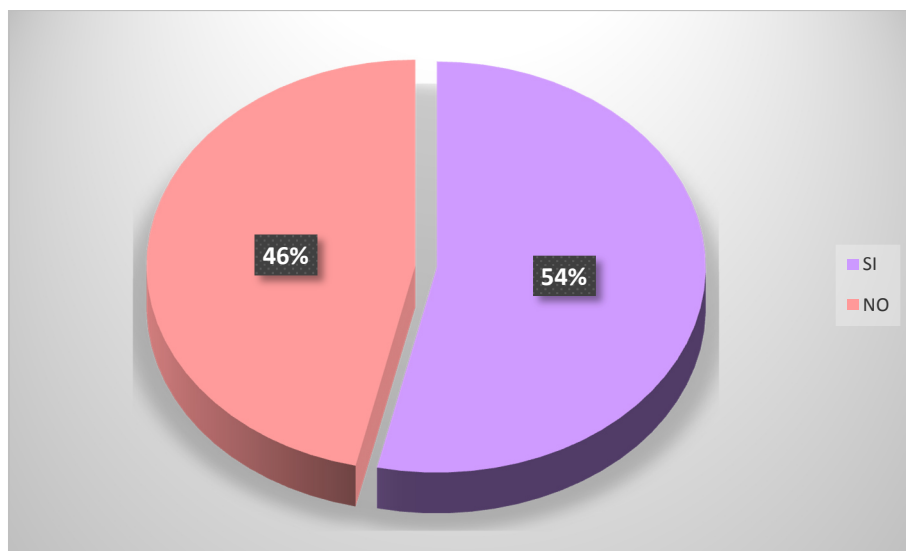


Figura N° 16. ¿Es importante para usted que el servicio ofrezca buenos precios?

De la población encuestada el 54% estima que SI es importante que el servicio ofrezca buenos precios, mientras que el 46% NO lo considera importante.

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social?

Tabla N° 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social?

9 USD - 13 USD	8,00	21%
14 USD - 17 USD	18,00	47%
18 USD - 21 USD	12,00	32%
TOTAL	38,00	100%

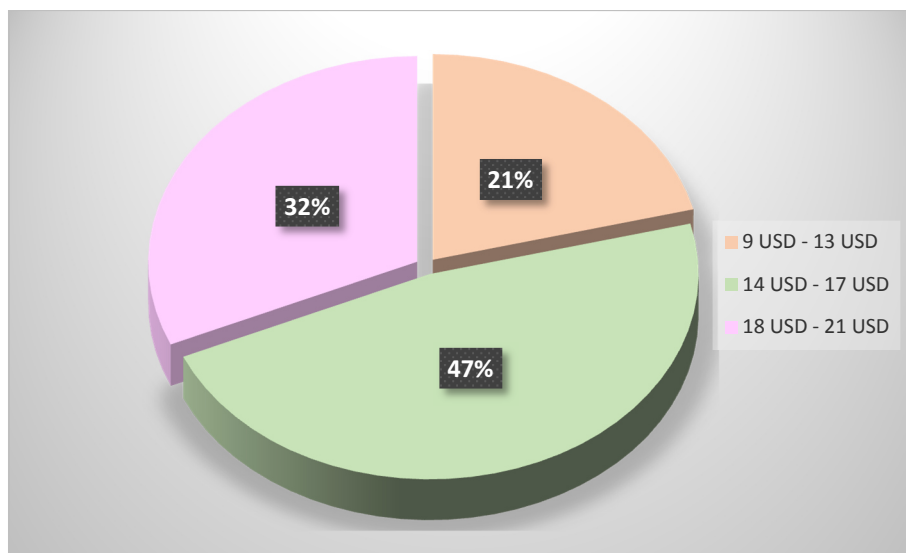


Figura N° 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social?

De la población encuestada el 47% estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social el valor entre 14 y 17 dólares, el 32% de la población pagaría entre 18 y 21 dólares y por último el 21% pagaría entre 9 y 13 dólares.

9.- ¿Qué le gusta más en un servicio de catering?

Tabla N° 15. ¿Qué le gusta más en un servicio de catering?

CALIDAD	24,00	63%
CANTIDAD	14,00	37%
TOTAL	38,00	100%

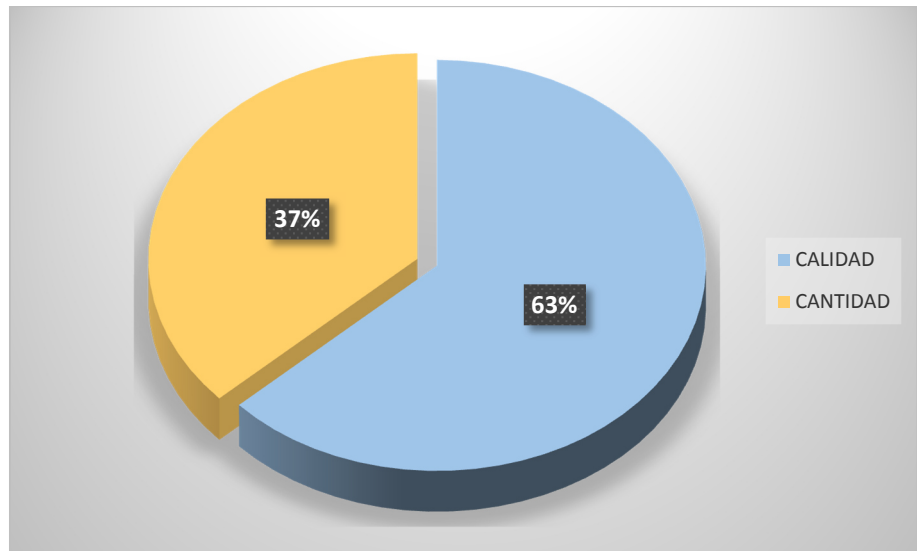


Figura N° 18. ¿Qué le gusta más en un servicio de catering?

De la población encuestada se desprende que al 63% le gusta más en un servicio de catering la calidad, mientras que al 37% le gusta más la cantidad.

10.- ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?

Tabla N° 16. ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?

REDES SOCIALES	11,00	29%
AMIGOS Y FAMILIARES	21,00	55%
PUBLICIDAD	4,00	11%
PRENSA ESCRITA	2,00	7%
TOTAL	38,00	100%

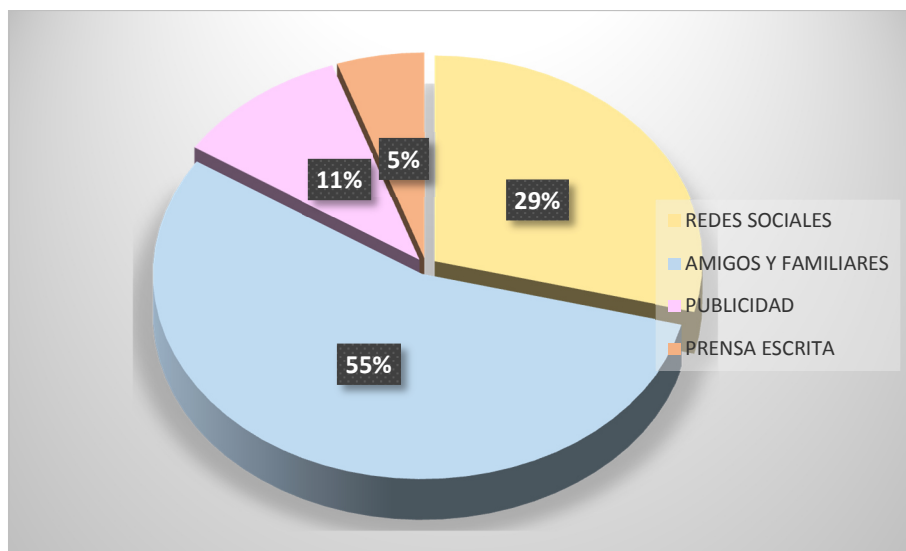


Figura N° 19. ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?

De la población encuestada considera que el 55% se entera de las empresas de Catering a través de amigos y familiares, el 29% a través de redes sociales, el 11% es mediante publicidad y un 5% es a través de la prensa escrita.

ENCUESTA CLIENTES

Se considera además la variable del personal que se encuentra ocupado en la AZ Eugenio Espejo, pues si bien el mercado potencial de ZAMBRANO & ASOCIADOS son las empresas, no se debe dejar de lado a las personas naturales, las cuales son influencias por varios factores. Por lo cual se consideró como universo a 138 personas que trabajan en la AZ Eugenio Espejo.

1.- ¿Contrataría usted una empresa que le brinde el servicio de banquetes y asistencia para su evento social?

Tabla N° 17. Contratación servicio de catering

SI	89,00	65%
NO	49,00	35%
TOTAL	138,00	100%

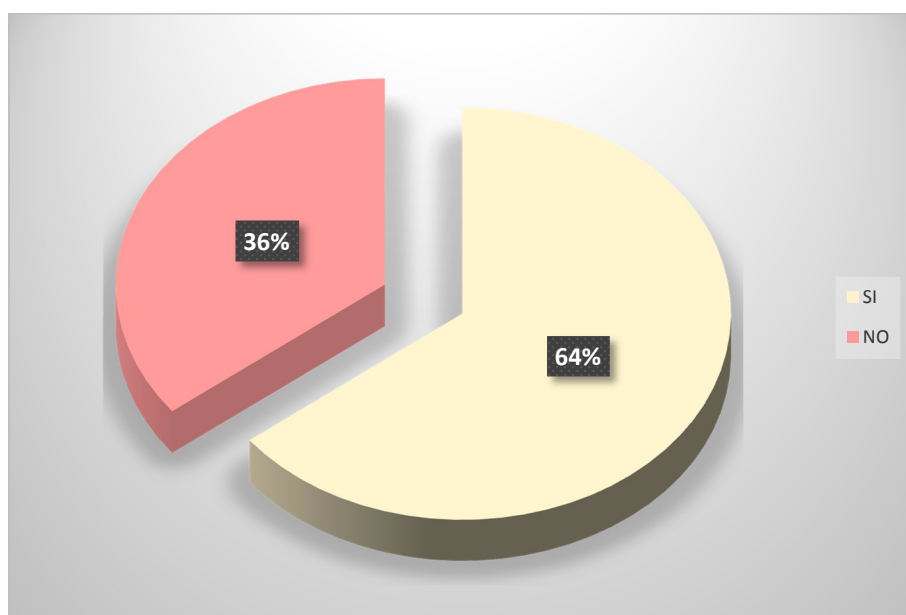


Figura N° 20. Contratación servicio de catering

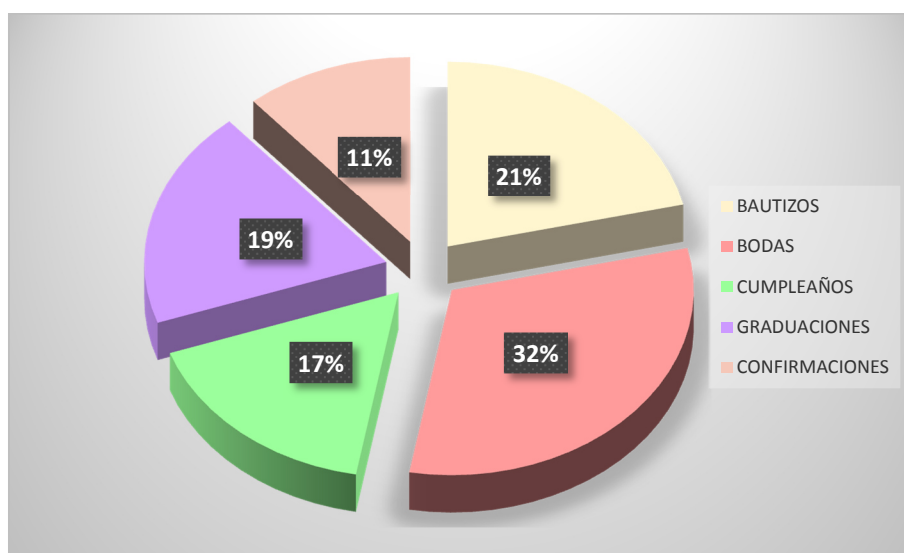
De la población encuestada se observa que el 64% SI contrataría una empresa que le brinde el servicio de banquetes y asistencia para su evento social y el 36% dice que NO contrataría

NOTA ACLARATORIA: El personal que contesto que no contrataría una empresa para servicio de catering en sus explicaciones, la gran mayoría nos comentaron que prefieren hacer eventos por cuenta propia.

2.- ¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?

Tabla N° 18. ¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?

BAUTIZOS	19	21%
BODAS	28	31%
CUMPLEAÑOS	15	17%
GRADUACIONES	17	19%
CONFIRMACIONES	10	11%
TOTAL	89,00	100%

**Figura N° 21. ¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?**

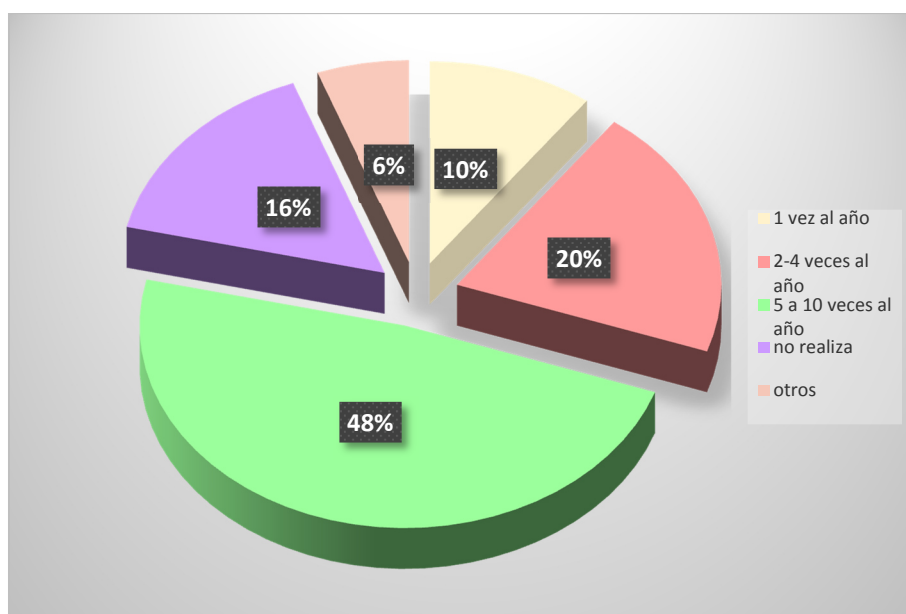
De la población encuestada se desprende que el 32% contrataría el servicio de catering para bodas, el 21% para bautizos, el 11% para confirmaciones, el 19% para graduaciones y el 17% para cumpleaños.

3.- ¿Con qué frecuencia usted realiza eventos?

Tabla N° 19. Frecuencia de eventos

1 vez al año	9,00	10%
2-4 veces al año	18,00	20%
5 a 10 veces al año	43,00	48%
No realiza	14,00	16%
Otros	5,00	6%
TOTAL	89,00	100%

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

**Figura N° 22. Frecuencia de eventos**

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

De la población encuestada el 20 % realiza eventos de 2 a 4 veces al año, el 10% realiza 1 vez al año, el 43% de 5 a 10 veces al año, el 6% realiza más eventos de los detallados, y el 16% no realiza ningún evento.

4.- ¿En promedio para cuántas personas contrata el servicio de catering?

Tabla N° 20. Promedio de personas

Menos de 50	18,00	20%
De 50 a 100	55,00	62%
de 101 a 150	10,00	11%
Mas de 150	6,00	7%
TOTAL	89,00	100%

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

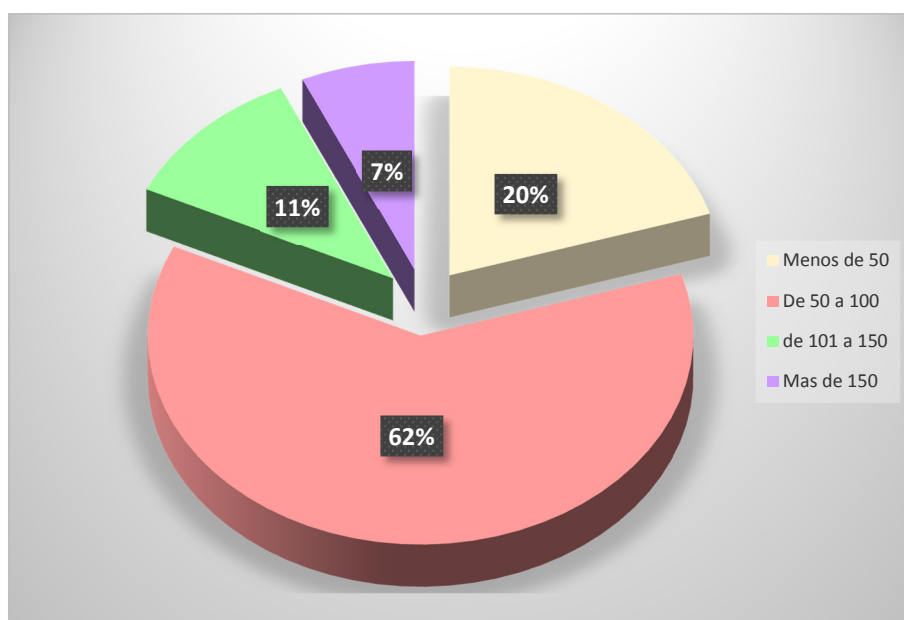


Figura N° 23. Promedio de personas

Fuente: ZAMBRANO & ASOCIADOS

De los encuestados el 20% contrata los servicios para menos de 50 pax, el 62% de 50 a 100 pax, el 11% de 101 a 150 pax y tan solo el 7% para más 150 pax.

5.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering?

Tabla N° 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering?

9 USD - 13 USD	13,00	15%
14 USD - 17 USD	67,00	75%
18 USD - 21 USD	9,00	10%
TOTAL	89,00	100%

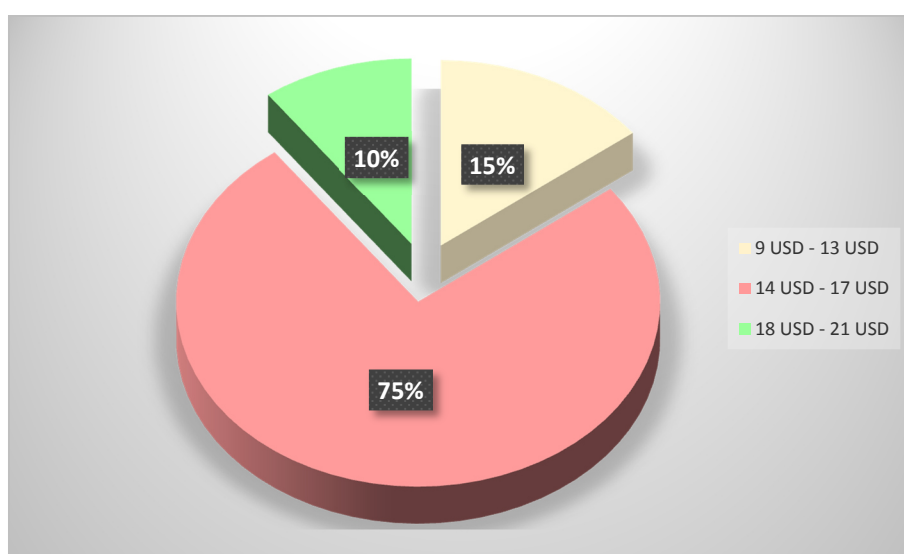


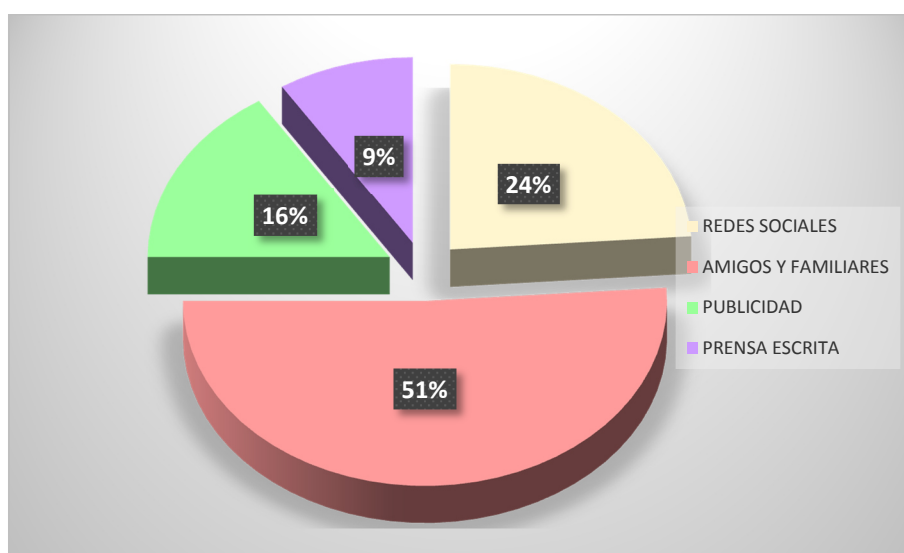
Figura N° 24. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering?

De la población encuestada el 75% estaría dispuesto a pagar, por persona, por un buffet, cena o banquete para un evento social el valor entre 14 y 17 dólares, el 10% de la población pagaría entre 18 y 21 dólares y por último el 15% pagaría entre 9 y 13 dólares.

6.- ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?

Tabla N° 22. ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?

REDES SOCIALES	11,00	12%
AMIGOS Y FAMILIARES	44,00	39%
PUBLICIDAD	21,00	24%
PRENSA ESCRITA	13,00	15%
TOTAL	89,00	100%

**Figura N° 25. ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?**

De la población encuestada considera que el 51% se entera de las empresas de Catering a través de amigos y familiares, el 24% a través de redes sociales, el 16% es mediante publicidad y un 9% es a través de la prensa escrita.

3.4 ESTRATEGIAS

3.4.1 Posicionamiento de mercado

Al querer identificar el servicio de catering como un servicio de poca frecuencia, donde el comprador busca cierto grado de conocimiento para obtener una buena adquisición, debemos identificar la diferencia entre los productos ofrecidos por la competencia y así lograr un posicionamiento en la mente del consumidor.

Para alcanzar el posicionamiento estratégico en que exista relación entre calidad y precio, ZAMBRANO & ASOCIADOS se basará en las estrategias de mercadotecnia., pues a través de esta actividad se buscará una adecuada difusión de las características del servicio, evidenciando las diferencias existentes con el resto de servicio de catering, así como las características propias de la marca que la hacen sobresalir de la competencia.

3.4.2 Estrategias de marketing

Para Philip Kotler y Gary Armstrond en su libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de marketing

Es la lógica de marketing que usa la compañía para establecer relaciones redituables por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercado meta, y del posicionamiento, la compañía decide a que clientes atenderá y cómo lo hará. Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos pequeños, luego selecciona los segmentos más prometedores, y entonces se concentra en servir y satisfacer a esos segmentos (Kotler Philip, 2008, pág. 49)

Para esta actividad se han dividido en estrategias genéricas y de crecimiento:

3.4.2.1 Estrategias genéricas

Las estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque. (Porter, 1985, pág. 77)

3.4.2.1.1 Estrategia de Liderazgo de Costo

La estrategia de liderazgo de costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos (Porter, 1985)

Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas.

Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala
- Elaborar productos de manera estandarizada
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima
- Aprovechar las nuevas tecnologías
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto a utilizar en la estrategia son generalmente pequeños.

La desventaja de utilizar esta estrategia es el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto disminuyan las ganancias en el mercado.

3.4.2.1.2 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender servicios considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. (Porter, 1985)

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del servicio.

Algunos aspectos en los que puede haber una diferenciación son

- En sus atributos o características
- En su desempeño o rendimiento
- En la calidad
- En brindar un buen servicio o atención al cliente
- En la atención personalizada
- En ofrecer servicios adicionales

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del servicio, y que los consumidores no las valoren lo suficiente.

3.4.2.1.3 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos. (Porter, 1985)

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de segmentación es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a

las empresas que utilizasen una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado.

3.4.2.2 Estrategia escogida para el proyecto

La estrategia que ZAMBRANO & ASOCIADOS ha escogido es la liderazgo de costos, ofreciendo servicios de catering con precios competitivos, pero adicional también se ha escogido la estrategia por diferenciación pues el objetivo de la organización consiste en ser distintos frente a la competencia con ventajas competitivas definidas.

ZAMBRANO & ASOCIADOS garantizará a sus clientes que la calidad de sus productos está por encima de la de sus competidores y que a su vez mantendrá precios competitivos.

3.4.2.3 Estrategia de Desarrollo

çAl determinar la etapa en la que se encuentra ZAMBRANO & ASOCIADOS dentro de su ciclo y que responde al crecimiento, se recomienda la estrategia de la diferenciación con la matriz de Ansoff, esta matriz ayudará a identificar las oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de la organización.

Tabla N° 23. Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		Existentes	Nuevo
MERCADO	Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: I. Ansoff

Estrategia de penetración de mercado: Es una alternativa efectiva ya que ZAMBRANO & ASOCIADOS buscará incrementar la participación a través de un uso más agresivo y eficaz de las actividades de mercadotecnia, especialmente en descuentos por volumen, aumento de la inversión publicitaria y una mayor penetración en el canal de distribución, con el objetivo de que los consumidores conozcan las ventajas competitivas que brinda la marca para servicios de catering.

Estrategia de desarrollo de mercados: Con esta estrategia lo que se busca es la ampliación del negocio a través de nuevos mercados, y se espera lograr a través de una nueva estructura de canales de distribución,

confiables, disponibles, que permitan llegar a nuevos sectores de consumidores y por ende incrementar el número de clientes.

Estrategia de desarrollo de productos: Esta estrategia se la puede lograr con el lanzamiento de productos con mayor innovación en el mercado en el que ya se está operando, ZAMBRANO & ASOCIADOS puede con esta alternativa ampliar la gama de productos ofertados satisfaciendo las nuevas necesidades de los clientes tales como: menús temáticos, con nuevas tendencias en el mercado, fitness, veganos libres de gluten.

Estrategia de diversificación: Pretende crecer con nuevos productos en nuevos mercados, la incorporación de nuevos productos puede dar lugar a nuevos ingresos totalmente nuevos por el nuevo estilo de vida de los clientes.

3.4.3 Marketing mix

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. (Kotler Philip, 2008, pág. 53)

Los objetivos de marketing que se plantea son:

- Posicionarse en el segmento de mercado escogido a través del análisis de la demanda

- Establecer la marca de ZAMBRANO & ASOCIADOS sea reconocida por el grupo objetivo en base a calidad.
- Imponer estándares de calidad en servicio, innovación y alcance del servicio de catering, como barreras de entrada para futura competencia.

3.4.3.1 Producto

“Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta”. (Kotler Philip, 2008)

Los servicios que ofrece ZAMBRANO & ASOCIADOS a sus potenciales consumidores están elaborados bajo estándares de calidad. Los servicios catering que se ofrecen, son menús variados enfocados preferentemente a la población residente en las parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, de edades comprendidas entre 20 y 60 años, de clase social media y clase social media alta que requieran servicios de catering para todo evento social.

Es importante acotar que el logotipo de ZAMBRANO & ASOCIADOS (Nombre de la empresa) siempre estará escrita en las servilletas y en las chaquetas del personal que se usen en cada servicio de catering, tal como se lo visualiza en la siguiente imagen:



Figura N° 26. Propuesta de logo para empresa

El logotipo se refiere a la representación que combina, el nombre con la imagen, creando un símbolo simple, fácil de manejar, pues se juntan tres colores que son: azul, marrón y gris, en el que se contrastan para reflejar elegancia, limpieza y calidad, conceptos por los cuales se desea transmitir a los consumidores.

El logotipo está compuesto por las iniciales del apellido de la dueña de la empresa y conjuntamente con el del personal que le brinda apoyo, generando una imagen positiva a la vista del ojo humano, pues las iniciales del chef dueño se quedan grabados en la mente de las personas que observan el logo, así como la imagen de un gorro de chef y que es fácilmente recordable.

De esta manera el nombre y logo de la empresa cumple con las recomendaciones que nos da Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de Marketing”, ya que es corto, recordable, protegible, fácil de deletrear y único.

3.4.3.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto” (Kotler Philip, 2008)

El precio, es un determinante al momento de entregar un servicio, pues es un factor que los consumidores toman en consideración al momento de realizar la compra y elegir un servicio de otro y existen algunos determinantes tales como:

CLIENTE:

Según los datos obtenidos en las encuestas, los precios que pagarían los potenciales clientes de ZAMBRANO & ASOCIADOS sería entre 14 a 17 dólares tanto en empresas como personas naturales.

El precio se estableció adicional en función a tres factores como son: precio que obtenga un margen de utilidad aceptable, el cual le permita cumplir con los objetivos financieros pero que vaya de la mano en una penetración al mercado de forma rápida.

3.4.3.3 Plaza

“Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”. (Kotler Philip, 2008)

La localización donde se preparan los alimentos no posee demasiada incidencia en los clientes, puesto que para los usuarios el servicio es primordial y que este llegue en tiempos justos y acordados es decir el “just in time”, el cual es un sistema de organización de la producción para las fábricas, industrias japonesas.

Utilizando este método que permitirá reducir los costos de la gestión de no contar con stock innecesarios, ZAMBRANO Y ASOCIADOS seguirá realizando su producción en base a los pedidos.

El lugar en el cual se prepara los alimentos se encuentra ubicado en la avenida Av. Teniente Hugo Ortiz y Cusumaza OE3-94, lugar en el que se ha venido brindando los servicios y al cual los clientes han llegado para solicitar los servicios.

3.4.3.4 Promoción

“Son las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”. (Kotler Philip, 2008)

ZAMBRANO & ASOCIADOS usará la publicidad para dar a conocer sus servicios a través de las redes sociales, pues este medio de comunicación es actualmente el método más económico, viable y factible del cual la mayoría de personas tienen acceso. Una de las redes sociales que más se usará será la creación de página más usadas por los usuarios como son;

FACEBOOK y TWITTER, pues no tiene costo alguno y de acuerdo a encuestas de campo el 29% de empresas y el 24% de clientes usan estas redes sociales. Así mismo se crearan cuentas para ZAMBRANO & ASOCIADOS en:

- Instagram
- Snapchat
- YouTube

Conjuntamente con la creación de cuentas en las diferentes redes sociales, se realizará la creación de la página web oficial para el servicio de catering, del cual se tiene una proforma, el cual se visualiza a continuación:



Figura N° 27. Propuesta de página de internet

La página web constará de ítems de dinamismo para que el usuario pueda recorrer por las diferentes páginas, conociendo la historia de la empresa, los servicios que se ofrecen, entre ellos: los menús, el personal que brinda

el servicio, los horarios, la galería de fotos tanto de los productos como de los servicios que se han realizado, y la forma de contacto.

El slogan que se maneja es “Alimentación de calidad”, por ser corto y muy fácil de recordar para el cliente.

3.4.4 Proceso de producción y diagrama de flujo para el servicio de catering

El proceso para brindar un servicio de catering eficiente y efectivo implica los siguientes pasos.

- El administrador debe recepcionar los pedidos solicitados por los diferentes comensales. Analizar y revisar las diferentes variables necesarias para brindar el servicio. Realiza la orden de venta con las cantidades necesarias para que producción empiece con la preparación de los platos.
- Los ayudantes de cocina reciben la orden de producción y proceden a realiza las compras en los proveedores establecidos con anterioridad.
- El socio Chef es el principal ente en la preparación de las diferentes opciones de platos servidos y el ejecutor de que cada preparación tenga la calidad y sabor característico de la compañía. Así mismo el verifica las cantidad de comensales en los eventos y la correcta distribución de los platos.

- Los meseros son encargados de servir los platos así como atender con cortesía y amabilidad las necesidades de los clientes.
- El transportista por su parte es quien realiza la movilización de los empleados a lugar de destino del evento, así como el traslado de regreso a la compañía.
- Los ayudantes de cocina son los encargados de lavar, pulir y guardar el menaje usado en el evento.

A continuación se presenta el flujograma para servicio de catering.

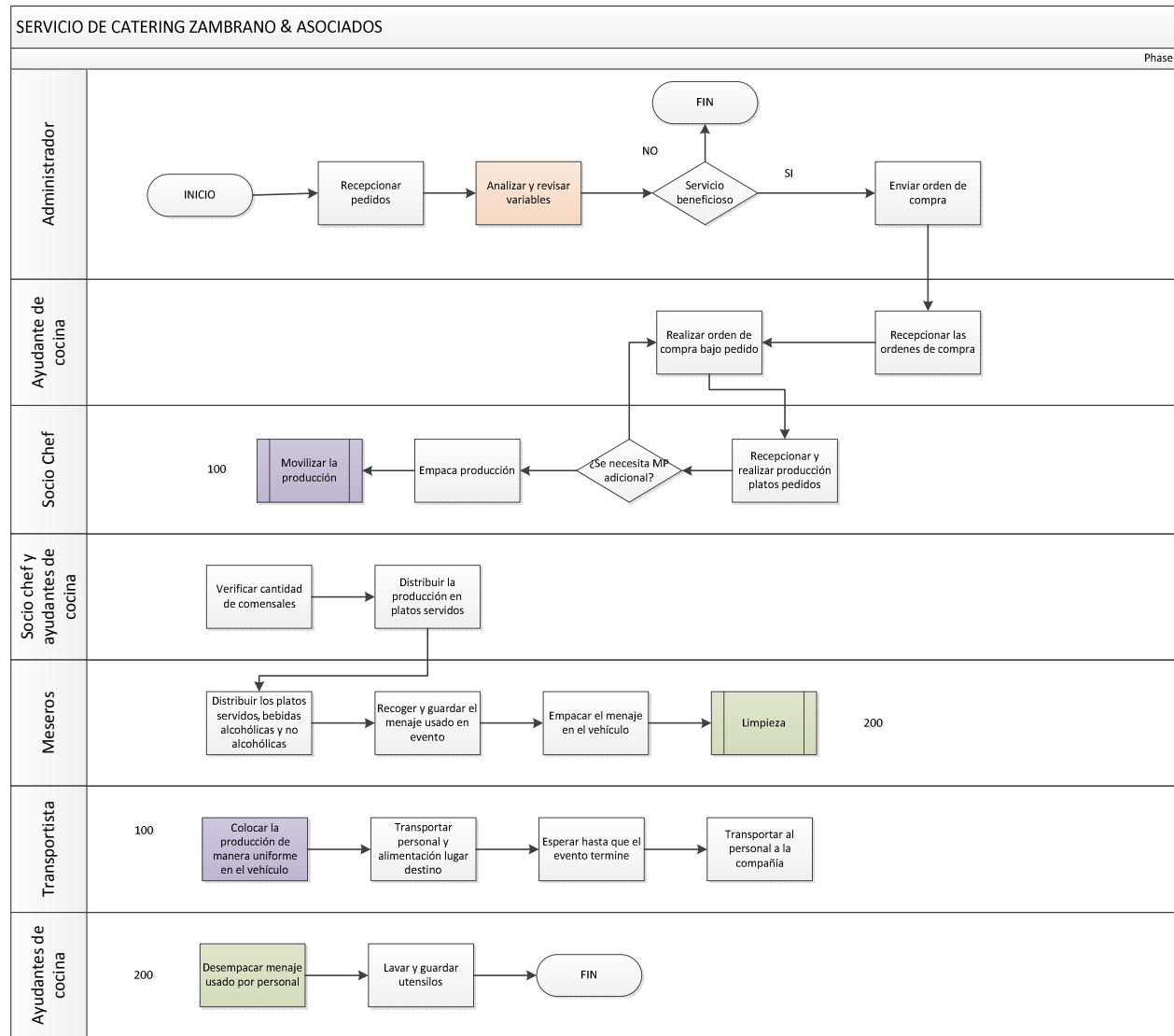


Figura N° 28. Organigrama para servicio de Catering

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

3.5.1 Estados financieros

De acuerdo al análisis efectuado se concluyó que para la expansión del negocio es necesaria la conformación de una compañía limitada. Para lo cual, la persona natural única dueña del negocio debe formarse como sociedad mercantil con un socio que se encargará de la parte administrativa - financiera. Mientras que la dueña fundadora del negocio se encargará de la parte operativa del negocio.

La actual dueña del negocio y el nuevo inversionista (tercero independiente) se comprometen a participar en iguales condiciones y con una participación accionaria dividida en partes iguales, con lo cual, la toma de decisiones se hará siempre de manera conjunta. De esta manera el control de la Compañía es en conjunto, ninguno de los socios tendrá un control individual sobre la misma.

Tabla N° 24. Participación accionaria

Socios	Detalle	Responsabilidad	Aportación (Numerario / Especies)	Bienes	Valor	Porcentaje de Participacion %
Socio 1	Persona natural (fundadora del negocio)	Operaciones / manejo de costos de producción	Especies	Maquinaria y equipo	6.700,00	50,00%
Socio 2	Inversionista	Administración, finanzas y ventas	Numerario	No aplica	6.700,00	50,00%
Suman					13.400,00	100 %

La dueña original del negocio (persona natural) se compromete a entregar como parte de su aportación de capital los activos actualmente utilizados en su negocio como microempresaria. Mientras que el nuevo inversionista entregará en los mismos valores su aportación de capital en numerario y, este sirva a su vez como capital de trabajo.

La valoración de mencionados activos se efectuó de acuerdo a un informe de un perito calificado, quién fue el encargado de la aprobación de las aportaciones de capital de los dos socios.

La valoración de los activos fijos se efectuó conforme la vida útil operativa de los mismos, de acuerdo a la fecha de adquisición de los mismos y de acuerdo al uso que dieron a los mismos desde la fecha de adquisición.

A continuación el detalle de activos fijos valorados al 31 de diciembre del 2015

Tabla N° 25. Detalle de activos fijos diciembre 2015

Cantidad	Descripción del Equipo	Valor Unitario	Total Inversión Inicial *	Valor Razonable *	Participación del Valor Razonable Vs. Valor Inicial
2	Cocina Industrial 3 quemadores Plancha	900,00	1.800,00	1.500,00	83,33%
1	Horno Industrial	1.200,00	1.200,00	900,00	75,00%
1	Congelador	1.300,00	1.300,00	1.100,00	84,62%
2	refrigeradora	800,00	1.600,00	1.200,00	75,00%
1	Campana de extracción de olores	600,00	600,00	400,00	66,67%
1	Balanza	350,00	350,00	250,00	71,43%
1	Licadoras Industriales	550,00	550,00	400,00	72,73%
1	Batidora Industrial	600,00	600,00	450,00	75,00%
5	Ollas Industriales	90,00	450,00	500,00	111,11%
Suman		6.390,00	8.450,00	6.700,00	79,29%

Se debe considerar que la propietaria original de la microempresa empezó su giro de negocio a inicios del año 2013, considerando adicionalmente que el uso de los bienes no ha sido de manera constante durante los dos años de operaciones del negocio. La Depreciación de los activos fijos no fue considerado por la propietaria, por lo cual, el valor inicial considerado como valores iniciales de inversión se encontraron conforme los valores de adquisición de los activos (según comprobantes de ventas).

El valor razonable se efectuó de acuerdo a precios de mercado para bienes de la misma clase de segunda mano, conforme un mercado activo de estos bienes. Determinando el precio de venta de estos activos si los vendiera al 31 de diciembre del 2015.

Se debe considerar adicionalmente, que el deterioro de los mismo por su uso durante dos años de operaciones (depreciación de activos fijos) no fue sustancialmente relevante en la valoración de los mismos, debido a que el uso de los mismos no fue de manera constante, y por lo tanto, la vida útil de los mismo era sustancialmente alta, por el poco uso de los mismos. Sin embargo, el valor razonable no se puede establecer únicamente en función de un costo inicial menos la depreciación de los activos por el tiempo del uso; sino que el valor razonable de los mismo se estableció en función del estudio de precios de los activos de un mercado activo al cierre del período económico 2015, siendo estos valores el fiel reflejo del costo de dichos activos.

A continuación se presenta el estado de Situación Financiera de apertura de la compañía

Tabla N° 26. Estado de situación Financiera de Apertura

Activos	13.400,00	Pasivos	-
Activos Corrientes	6.700,00	Pasivos a Corto y Largo Plazo	-
Efectivo y Equivalentes	6.700,00		
		Patrimonio	13.400,00
Activos Fijos	6.700,00	Aporte de Capital	13.400,00
Maquinaria y Equipos	6.700,00		

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es aquel calculado para la operación de la empresa, este es el efectivo que se requiere para solventar la empresa. ZAMBRANO & ASOCIADOS requiere financiar el capital de trabajo para dos meses por un valor de \$ 4.479,19.

Tabla N° 27. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO.-

Gastos Operativos	Valor por Año	Valor Mensual
Mano de Obra Directa	12.942,97	1.078,58
Sueldos Administrativos	9.600,00	800,00
Servicios Profesionales	1.200,00	100,00
Insumos Materias Primas	25.917,35	2.159,78
Utileria - suministros varios, suministros de limpieza y otros costos menores	320,00	26,67
Arrendamiento de Edificio	1.200,00	100,00
Transporte	1.920,00	160,00
Servicios Básicos	650,00	54,17
Suman	53.750,32	4.479,19

3.5.2 Presupuestos

El presupuesto representa el monto total invertido en la organización de un evento, así como los gastos en que se incurre al planificar un evento.

La proyección de ingresos de la Compañía se basa en generar un evento cada fin de semana del año al brindar servicios de catering para matrimonios, bautizos, graduaciones, cumpleaños, etc.

Los meses de mayor demanda analizado y de acuerdo a experiencia del socio Chef son Junio (final de ciclo sierra colegios y escuelas) Julio (primeras comuniones), Noviembre y Diciembre (fiestas de quito y época navideña).

A continuación se presenta los presupuestos de ingresos del servicio

Tabla N° 28. Número de comensales por eventos mensuales

Número de comensales por Eventos Mensuales									
Meses	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5	Evento 6	Evento 7	Total servicios	Eventos Totales
Enero	0	0	70	130	0	0	0	200	2
Febrero	0	70	0	70	70	0	0	210	3
Marzo	0	0	0	100	0	0	0	100	1
Abril	60	90	80	95	0	0	0	325	4
Mayo	50	70	100	80	0	0	0	300	4
Junio	120	70	120	100	100	60	0	570	6
Julio	100	150	150	100	100	80	0	680	6
Agosto	60	90	80	95	0	0	0	325	4
Septiembre	50	0	70	0	0	0	0	120	2
Octubre	100	90	80	100	0	0	0	370	4
Noviembre	120	100	150	100	100	80	0	650	5
Diciembre	100	100	150	150	100	100	150	850	7
TOTALES	760	830	1.050	1.120	470	320	150	4.700	48

Se presenta la tabla de ventas proyectadas a 5 años para ZAMBRANO & ASOCIADOS.

Tabla N° 29. Ventas proyectadas 5 años

Periodos/ años	Crecimiento	Precio de Venta Estimado	Número de Platos	Ventas Proyectadas
1		15,50	4.700,00	72.850,00
2	4,00%	15,50	4.888,00	75.764,00
3	4,50%	15,50	5.107,96	79.173,38
4	4,00%	15,50	5.312,28	82.340,32
5	4,00%	15,50	5.524,77	85.633,93

Presupuesto de costo de producción

Los costos según ZAMBRANO & ASOCIADOS son todos los costos que se involucran en la preparación de los platillos. Entre estos se encuentra el costo de las recetas, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación

A continuación se adjunta los presupuestos de costos estimados para los próximos cinco años:

Tabla N° 30. Costo Materia Prima

Periodos/ años	Crecimiento	Precio de Venta Estimado	Número de Platos	Costo Materia Prima
1		5,51	4.700,00	25.917,35
2	4,00%	5,51	4.888,00	26.954,05
3	4,50%	5,51	5.107,96	28.166,98
4	4,00%	5,51	5.312,28	29.293,66
5	4,00%	5,51	5.524,77	30.465,41

Tabla N° 31. Presupuesto de CIF

		4,00%	4,50%	4,00%	4,00%
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	944,62	944,62	944,62	944,62	944,62
Mantenimiento de equipos de cocina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Utileria, Suministros varios	120,00	124,80	130,42	135,63	141,06
Suministros de Limpieza	100,00	104,00	108,68	113,03	117,55
Otros costos menores	100,00	104,00	108,68	113,03	117,55
Arrendamiento Local (preparación de alimen	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.440,00	1.440,00
Transporte (48 eventos al año)	1.920,00	1.996,80	2.086,66	2.170,12	2.256,93
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA	4.684,62	4.774,22	4.879,06	5.216,43	5.317,71

Gastos administrativos, ventas y financieros

Son gastos por pagos a remuneraciones al departamento administrativo uniformes mantenimiento de menaje, los financieros son interés pagados por préstamos otorgados a la compañía.

Tabla N° 32. Gastos administrativos y venta

		4,00%	4,50%	4,00%	4,00%
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios básicos	650,00	676,00	706,42	734,68	764,06
Capacitación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Uniformes	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Gastos Contabilidad	1.200,00	1.248,00	1.304,16	1.356,33	1.410,58
Servicios profesionales - Administrador	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Depreciación equipo de computo	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Gastos de Constitución	1.180,00	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.930,00	11.824,00	11.910,58	11.991,00	12.074,64
Gastos de menaje de cocina	7.300,00	-	-	4.000,00	-
Promoción y publicidad	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	7.400,00	100,00	100,00	4.100,00	100,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	20.330,00	11.924,00	12.010,58	16.091,00	12.174,64

Se debe mencionar que los gastos de menaje de cocina se renuevan al cuarto año porque este ítem contiene todos los instrumentos para el servicio de los menús ofertados por la empresa como son: platos, cubiertos., cucharas, cuchillos, manteles.

Mano de obra directa

ZAMBRANO & ASOCIADOS considera como mano de obra al personal que se encuentra en la producción de los platos, como en el servicio que se brinda. Se debe acotar que los eventos son en fin de semana, por lo que se debe reconocer el 100% de las horas extras.

Tabla N° 33. Rol de pagos

Cargo	Ingreso Mensual	Valor de la hora Nominal	Horas Extras Extraordinaria	Decimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aportes Patronal Seguridad Social	Valor hora	Horas trabajadas Estimadas (50 - 90 servicios)	Valor por pedido (50-90)
Socio 1 - Chef	670	4,19	8,38	0,70	0,19	0,35	0,70	1,02	11,32	8	90,58
Ayudante de Cocina	354	2,21	4,43	0,37	0,19	0,18	0,37	0,54	6,07	5	30,35
Ayudante de Cocina	354	2,21	4,43	0,37	0,19	0,18	0,37	0,54	6,07	5	30,35
Mesero 1	354	2,21	4,43	0,37	0,19	0,18	0,37	0,54	6,07	4	24,28
Mesero 2	354	2,21	4,43	0,37	0,19	0,18	0,37	0,54	6,07	4	24,28
Mesero 3	354	2,21	4,43	0,37	0,19	0,18	0,37	0,54	6,07	4	24,28
Suman	2.440,00	15,25				3,71			41,67	30,00	224,12

3.5.3 Proyección de los estados financieros

3.5.3.1 Estado de situación financiera proyectado

ZAMBRANO & ASOCIADO considera necesario proyectar el Estado de Situación Financiera pues este refleja la cantidad de activos que posee la empresa, las pasivos o deudas que mantiene, y el patrimonio del cual dispone, así como analizar la situación de la empresa a través de los índices financieros.

Tabla N° 34. Estado de situación financiera para 5 años

ESTADO DE SITUACION

Años	0	1	2	3	4	5
Activo Total	13.400,00	22.375,06	38.240,26	53.012,55	64.805,17	83.276,83
Activo Corriente						
Efectivo Generado	6.700,00	2.931,68	2.460,54	2.683,51	2.969,55	2.852,59
Efectivo	-					
Inversiones		6.258,00	23.678,97	39.312,92	51.904,12	71.577,36
Capital de Trabajo						
Inventarios (menaje de cocina)	-	-	-	-	-	-
Gastos pagados por anticipados	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	6.700,00	9.189,68	26.139,51	41.996,43	54.873,67	74.429,95
Propiedad, Planta y Equipo						
Equipo de Cocina	6.700,00	14.270,00	14.270,00	14.270,00	14.270,00	14.270,00
Depreciacion Acumulada	-	(1.084,62)	(2.169,25)	(3.253,87)	(4.338,50)	(5.423,12)
Total Activos Fijos	6.700,00	13.185,38	12.100,75	11.016,13	9.931,50	8.846,88
Pasivos	-	3.024,59	6.365,86	7.123,56	6.374,75	8.373,24
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Intereses por pagar	-			-	-	-
15% part traba por pagar		1.346,26	2.833,47	3.170,72	2.837,43	3.726,96
25% imp. Rta por pagar		1.678,34	3.532,39	3.952,84	3.537,33	4.646,28
Total Pasivo Corriente	-	3.024,59	6.365,86	7.123,56	6.374,75	8.373,24
Pasivo no Corriente						
Obligaciones Con Instituciones		-	-	-	-	-
Total Pasivo no Corriente	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	13.400,00	19.350,46	31.874,40	45.889,00	58.430,42	74.903,59
Capital social	13.400,00	13.400,00	13.400,00	13.400,00	13.400,00	13.400,00
Utilidades Retenidas			5.950,46	18.474,40	32.489,00	45.030,42
Utilidad del ejercicio	0	5.950,46	12.523,93	14.014,60	12.541,43	16.473,17
PASIVO + PATRIMONIO	13.400,00	22.375,06	38.240,26	53.012,55	64.805,17	83.276,83

3.5.3.2 Estado de resultados proyectado

ZAMBRANO & ASOCIADOS ha utilizado para la elaboración de este estado los presupuestos de ingreso, producción, gastos, interés ganados y pagados, lo que permitirá proyectar la utilidad esperada para los próximos cinco años

Tabla N° 35. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.-

Ventas Proyectadas	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Actividades Continuas					
Venta Estándar de opciones	72.850,00	75.764,00	79.173,38	82.340,32	85.633,93
Ventas Activos Fijos					
Descuento en ventas	-	-	-	-	-
Beneficio Bruto	72.850,00	75.764,00	79.173,38	82.340,32	85.633,93
Costos de Produccion	43.544,94	45.188,96	47.112,45	49.139,16	50.997,35
Materiales e Insumos Directos	25.917,35	26.954,05	28.166,98	29.293,66	30.465,41
Sueldos y Beneficios Sociales MOD	12.942,97	13.460,68	14.066,41	14.629,07	15.214,23
Gastos Indirectos de Fabricacion	4.684,62	4.774,22	4.879,06	5.216,43	5.317,71
Resultados de Explotación	29.305,06	30.575,04	32.060,93	33.201,15	34.636,58
Gastos De Venta	7.400,00	100,00	100,00	4.100,00	100,00
Promocion y Publicidad	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Gastos de Menaje de Cocina	7.300,00	-	-	4.000,00	-
Gastos Administrativos	12.930,00	11.824,00	11.910,58	11.991,00	12.074,64
Sueldos Administrativos	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Servicios Profesionales	1.200,00	1.248,00	1.304,16	1.356,33	1.410,58
Capacitación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Uniformes	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Agua Energia Luz y Telecomunicaciones	650,00	676,00	706,42	734,68	764,06
Depreciaciones	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Gastos de Constitución	1.180,00	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros		238,75	1.087,81	1.806,03	2.384,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.975,06	18.889,80	21.138,16	18.916,18	24.846,41
	0,12	0,25	0,27	0,23	0,29
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.346,26	2.833,47	3.170,72	2.837,43	3.726,96
BASE IMPONIBLE PARA EL IMPUESTO A LA RENTA TARIFA 22% (Arts. 43 y 47 del ROLRTI)	7.628,80	16.056,33	17.967,43	16.078,75	21.119,44
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	1.678,34	3.532,39	3.952,84	3.537,33	4.646,28
Utilidad del Ejercicio	5.950,46	12.523,93	14.014,60	12.541,43	16.473,17

3.5.4 Flujos de efectivo

3.5.4.1 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja representa las variaciones de entradas y salidas en efectivo, los cuales indican la manera como fluye el dinero, permitiendo conocer el saldo que queda para los próximos años.

Esto permite determinar que en ningún momento de la vida útil del proyecto se tendrá problemas para poder operar, así como la inversión que se realizará

Tabla N° 36. Flujo de caja método directo

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		72.850,00	75.764,00	79.173,38	82.340,32	85.633,93
CUENTAS POR COBRAR						
TOTAL INGRESOS	-	72.850,00	75.764,00	79.173,38	82.340,32	85.633,93
EGRESOS						
CAPITAL DE TRABAJO	18.749,19					
PAGO POR MATERIALES		25.917,35	26.954,05	28.166,98	29.293,66	30.465,41
PAGO POR MANO DE OBRA		12.942,97	13.460,68	14.066,41	14.629,07	15.214,23
PAGO POR CIF		3.740,00	3.829,60	3.934,43	4.271,81	4.373,08
GASTOS DE ADMINISTRADORES		12.790,00	11.684,00	11.770,58	11.851,00	11.934,64
GASTOS DE VENTA		7.400,00	100,00	100,00	4.100,00	100,00
PAGO ACTIVOS FIJOS		7.570,00	-	-	-	-
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES			1.346,26	2.833,47	3.170,72	2.837,43
PAGO IMP. RENTA			1.678,34	3.532,39	3.952,84	3.537,33
TOTAL EGRESO	18.749,19	70.360,32	59.052,93	64.404,27	71.269,10	68.462,12
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	(18.749,19)	2.489,68	16.711,07	14.769,11	11.071,21	17.171,81
SALDO INICIAL DE CAJA	6.700,00	6.700,00	2.931,68	2.460,54	2.683,51	2.969,55
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	(12.049,19)	9.189,68	19.642,75	17.229,65	13.754,72	20.141,36
INVERSION		6.258,00	23.678,97	39.312,92	51.904,12	71.577,36
RECUPERACION DEL CAPITAL			6.258,00	23.678,97	39.312,92	51.904,12
COBRO DE INTERES			238,75	1.087,81	1.806,03	2.384,47
CONTRATACION DE PRESTAMOS						
PAGO DE CAPITAL						
PAGO DE INTERESES						
PAGO DE CAPITAL L/P						
PAGO DE INTERESES L/P						
SALDO FINAL DE CAJA		2.931,68	2.460,54	2.683,51	2.969,55	2.852,59

Como se puede observar la empresa genera excedentes de efectivo, por lo cual serán invertidos en inversiones.

3.5.5 Indicadores financieros

3.5.5.1 Razones de Liquidez

Tabla N° 37. Razones de Liquidez

INDICES DE LIQUIDEZ	DEL PERIODO	2016	2017	2018	2019	2020
Solvencia	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,04	4,11	5,90	8,61	8,89
Prueba Acida	$\frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,04	4,11	5,90	8,61	8,89

Solvencia: por cada dólar de pasivo corriente se tiene en promedio \$ 6,11 del activo circulante para cubrir las deudas a corto plazo.

Prueba ácida: La empresa al no poseer inventarios, por cada dólares en el pasivo corriente tiene \$6,11 del activo circulante para cubrir las deudas a corto plazo

3.5.5.2 Razones de rentabilidad

Tabla N° 38. Razones de rentabilidad

Indices De Endeudamiento	Del Periodo	2016	2017	2018	2019	2020
Endeudamiento Activo	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0,14	0,17	0,13	0,10	0,10
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	0,16	0,20	0,16	0,11	0,11
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	1,16	1,20	1,16	1,11	1,11

Endeudamiento activo: Del total de activos totales en promedio se tiene el 0,13 en promedio para cubrir con las deudas.

Endeudamiento patrimonial: se tiene en promedio el 0,15 de patrimonio para cubrir el total de pasivos.

Apalancamiento: Se tiene el 1,15 en promedio del patrimonio para cubrir el total de activos.

3.5.5.3 Razones de endeudamiento

Tabla N° 39. Razones de endeudamiento

Indices De Actividades	Indices Anualizados	2016	2017	2018	2019	2020
Rotacion De Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	5,53	6,26	7,19	8,29	9,68
Rotacion Del Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	3,76	1,98	1,49	1,27	1,03

Rotación de activos fijos: por cada dólar de activo fijo se tiene en promedio \$7,39 de ventas. Este índice posee tendencia creciente por lo que el trabajo es eficiente.

Rotación del activo total: Por cada dólar de activos totales en la empresa se genera \$ 1,91 en ventas promedio.

3.5.5.4 Razones de Actividad

Tabla N° 40. Razones de Actividad

Indices De Rentabilidad	Indices Anualizados	2016	2017	2018	2019	2020
Margen De Utilidad / Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	8%	17%	18%	15%	19%
Rendimiento / Total Activos ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	31%	33%	26%	19%	20%
Rendimiento / Capital Social ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	31%	39%	31%	21%	22%

Margen de utilidad: La empresa genera en promedio % 0,15 ctvs. por cada dólar en venta

ROA: La empresa por cada dólar invertido en activos genera \$ 0,26 de utilidad neta

ROE: La empresa por cada dólar invertido en los accionistas existe \$ 0,29 de utilidad neta.

3.5.6 Punto de equilibrio

El Punto de equilibrio determina el volumen de ventas del servicio con cual el ingreso total iguala a los costos y gastos totales que son la suma de los costos fijos más los costos variables (método del Margen de Contribución) o del costo total más los gastos de operación (Método tradicional de la Contabilidad Financiera).

Debe tenerse presente que el punto de equilibrio no consiste en la igualdad o ecuación matemática de una o varias magnitudes. Para obtener el Punto de Equilibrio se debe calcular los Costos Fijos y Variables.

Tabla N° 41. Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de opciones	4.700,00	4.888,00	5.107,96	5.312,28	5.524,77
Costo fijo	20.924,62	12.444,62	12.444,62	16.684,62	12.684,62
Precio venta unitario	15,50	15,50	15,50	15,50	15,50
Costo Variable unitario	9,14	9,05	9,01	8,92	8,84
Margen de contribución	6,36	6,45	6,49	6,58	6,66
Punto equilibrio	3.289,19	1.929,80	1.916,99	2.536,60	1.903,87

3.6 ANÁLISIS ECONÓMICO

3.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es la valoración presente de los flujos de caja que se esperan tener en el transcurso y desarrollo futuro de una inversión denominado también Valor Capital.

El VAN es de igual manera el valor monetario que resulta de la sumatoria de los valores del flujo neto de fondos actualizados, si el valor actual neto igual a cero, significa que las utilidades alcanzadas en el proyecto sirven solo para compensar el costo de oportunidad; mientras que si el valor actual neto fuese negativo quiere decir que las utilidades generadas no cubren el costo de oportunidad.

Se conoce que el Valor Actual Neto para una organización, es la sumatoria de los flujos de caja generados por la empresa traídos a valor presente con una tasa

de descuento. En este caso, se ha tomado en cuenta para establecer la misma, la tasa pasiva referencial máxima aplicada por las entidades financieras y la inflación actual, debido a la tendencia que manifiesta este indicador económico en nuestro país

Para el caso del presente proyecto y estudio de factibilidad para la creación de ZAMBRANO & ASOCIADOS., se puede visualizar que tanto el VAFE (Valor Actual de Flujos de Efectivo) como el VAN (Valor Actual Neto), son positivos; esto indica acerca de la rentabilidad del proyecto además de que es también evidencia de la factibilidad del mismo

Tabla N° 42. Valor Actual Neto (VAN)

CÁLCULO DEL VAN						
		1	2	3	4	5
		2016	2017	2018	2019	2020
VAN=	-18.749,2	2.489,68	16.711,07	14.769,11	11.071,21	17.171,81
VAN=	-18.749,2	2.489,68 1,13	16.711,07 1,28	14.769,11 1,45	11.071,21 1,65	17.171,81 1,87
VAN=	-18.749,2	2.197,62	13.020,31	10.157,33	6.720,92	9.201,49
VAN=	-18.749,2	41.297,67				
VAN=	22.548,48					

Como se puede observar el proyecto obtuvo un VAN de \$22.548,48 y muy superior a cero.

3.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno según Edilberto Meneses es la “*Tasa de descuento que hace que el valor presente sea cero; es decir que el valor presente de los*

flujos de caja que genera el proyecto sea exactamente igual a la inversión neta realizada”

Un proyecto es conveniente cuando la TIR es mayor que la tasa de interés que se habría obtenido de algunas alternativas de inversión. Es decir, la TIR no debe ser menor que el Costo de Oportunidad del Capital.

La TIR nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista como premio a la decisión de invertir en la alternativa de inversión seleccionada.

Fórmula del Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$VAN = 0 = \left(\frac{FE_1}{(1+i)^1} \right) + \left(\frac{FE_2}{(1+i)^2} \right) + \dots + \left(\frac{FE_n}{(1+i)^n} \right) - Inversión\ Inicial$$

Fuente: GALLEGHER T., ANDREW J.: Administración Financiera

Se puede observar que el presente proyecto genera una TIR del 32,28% que es notablemente superior al Costo de Oportunidad de 13,28% (es el rendimiento que se deja de percibir por una alternativa de inversión cuando el inversionista se decide por otra) por lo que se establece que el proyecto es claramente rentable ya que está acompañado por un VAN positivo.

Tabla N° 43. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO						
AÑOS	FNC	TMAR 1 12,23%	VAN (RIESGO PAIS MINIMO)	TMAR 2 13,29%	VAN RIESGO PAIS MAXIMO	
0	- 18.749,19		-	18.749,19	-	18.749,19
2016	2.489,68	0,891027		2.218,37	0,882690	2.197,62
2017	16.711,07	0,793930		13.267,42	0,779142	13.020,31
2018	14.769,11	0,707413		10.447,86	0,687742	10.157,33
2019	11.071,21	0,630324		6.978,46	0,607063	6.720,92
2020	17.171,81	0,561636		9.644,31	0,535849	9.201,49
				23.807,23		22.548,48

$$TIR = \frac{0,1329 - 22.548,48}{(0,1637 - 0,1452)} = \frac{22548,5 - 23807,2}{0,0106} = -1258,8$$

$$TIR = \frac{0,1329 - 22.548,48}{-0,000008421} = 0,189881166$$

$$TIR = \frac{0,1329 - 22.548,48}{0,189881166} = 32,28\%$$

$$TIR = \frac{0,1329 - 22.548,48}{0,189881166} = 32,28\%$$

$$TIR = 32,28\%$$

3.6.3 TMAR

Tabla N° 44. Tasa mínima aceptable de rendimiento con financiamiento (TMAR)

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO CON FINANCIAMIENTO (TMAR)			
TASA INVERSIONISTA =	TASA DE INFLACIÓN +RIESGO PAÍS+ PREMIO DE RIESGO		
	4,5%	+	3,98%
		+	5,34%
	13,82%		

Tabla N° 45. Tasa mínima aceptable de rendimiento con financiamiento – Riesgo País Máximo (TMAR)

CALCULO TMAR (RIESGO PAÍS MÁXIMO)

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO CON FINANCIAMIENTO (TMAR)			
TASA INVERSIONISTA =	TASA DE INFLACIÓN +RIESGO PAÍS+ PREMIO DE RIESGO		
	4,5%	+	5,98%
		+	5,46%
	15,94%		

Tabla N° 46. TMAR

FINANCIAMIENTO:	% APORTACIÓN	TMAR	PONDERACIÓN
APORTE DE SOCIOS	50,00%	15,94%	7,97%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	50,00%	10,64%	5,32%
TMAR GLOBAL			13,29%

Se puede observar que la TIR es superior a la TMAR o tasa de Costo Promedio

Ponderado de Capital por lo que se deduce que este proyecto es viable.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Actualmente, los servicios de catering son valorados por la sociedad, y poseen gran potencial de crecimiento por la creatividad, eficiencia y eficacia con que se brinda al momento de un evento social.
- El crecimiento económico del país en los últimos años a partir de la dolarización ha hecho que el poder adquisitivo de las personas sea mayor y por ende tengan mayor capacidad de gasto. De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir que los servicios de catering tienen oportunidad de crecimiento.
- En el estudio de mercado realizado se conoce de la existencia de un nicho de mercado que les gustaría el servicio de catering, confirmando la posibilidad de crecer en esta línea y lograr una participación en el mercado.
- Debido a que no tuvo un análisis de la situación financiera, se decide realiza el estudio de campo para lo cual se realiza el estudio de mercado para la ampliación del negocio, junto con un socio que lo administre.
- Se ha identificado que la alianza con un nuevo socio es productivo para el desarrollo de la empresa, pues los conocimientos administrativos y financieros

conjugados con la experiencia de la chef hacen de este un negocio rentable y duradero.

- Los costos bajos de materia prima que maneja la empresa son ayuda para que se oferten servicios de catering a precios competitivos pero sin dejar de lado la calidad con que se debe manejar.
- Al final del ejercicio financiero, se concluye la viabilidad y factibilidad del proyecto; ya que va a generar una cantidad considerable de ingresos y la recuperación de la inversión inicial se la realizaría en tan solo un año de operaciones.
- El posible riesgo que se puede tener son los cambios entorno a reformas políticas y económicas que se den por parte del Gobierno Nacional, como el incremento al subsidio del gas e implementación de cocinas de inducción, los cuales provocaría un mayor costo en el servicio de catering.

4.2 RECOMENDACIONES

- Tener una mayor aproximación a la satisfacción que se genera en el cliente, a fin de conocer los requerimientos necesarios para brindar un mejor servicio y alcanzar una mayor rentabilidad.
- Es importante el compromiso de esfuerzo y trabajo que debe existir por parte de los dos socios.

- Implementar las estrategias de este proyecto y dar enfoque al marketing mix, generando mantenimiento en cada una de las variables.
- Continuar invirtiendo en el equipamiento y la infraestructura, y de esta manera incrementar el n
- En el mediano y largo plazo se deberá incluir en los menús, proformas que sean saludables para personas que llevan este estilo de vida y se proyecte a un mercado rentable para la empresa.

REFERENCIAS

1. *¿Qué es la matriz FODA?* (12 de June de 2015). Obtenido de MATRIZ FODA: www.matrizfoda.com
2. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia sanitaria ARCSA. (12 de Julio de 2015). *Emission de permisos de funcionamiento*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
3. *Banco Central del Ecuador*. (1 de Mayo de 2015). Obtenido de BCE.FIN.EC: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042015.pdf>
4. Benedict International Language School. (3 de Junio de 2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://test.benedictschoools.com/nosotros/>
5. Buenas Tareas. (09 de Septiembre de 2014). *Características de los servicios*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-De-Los-Servicios/31747093.html>
6. Cristobal del R, Raymundo del R. (2009). El presupuesto. En *Generalidades áreas y niveles*. Cenage Larnign Editores.
7. DePeru.com. (12 de Diciembre de 2014). *Diferencia entre alimentacion y nutricion*. Obtenido de <http://www.deperu.com/abc/diferencias-significado/4168/diferencia-entre-alimentacion-y-nutricion>
8. Ecuador en cifras. (02 de Febrero de 15). *Empresas*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013
9. Historia de la cocina y la gastronomía. (29 de Enero de 2015). *Sección dedicada a la historia de los restaurantes, cocineros y gourmets*. Obtenido de <http://www.historiacocina.com/gourmets/index.htm>
10. Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro. (2010). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. Río de Janeiro: Mc Graw-Hill.
11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (15 de Septiembre de 2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de INEC web site: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionSeptiembre2015/reporte_inflacion_sep_2015.pdf

12. Instituto Tecnológico Superior Sucre. (3 de Junio de 2015). *Planificación general semestre octubre 2015- marzo 2016*. Obtenido de <http://www.tecnologicosucre.edu.ec/>
13. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
14. Kotler Philip, A. G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
15. Lannoy, J. L. (1963). Los niveles de vida en América Latina. En J. L. Lannoy, *Los niveles de vida en América Latina* (pág. 125). Colombia: Feres.
16. Liderazgo y mercadeo. (2 de 09 de 2015). *Liderazgo y mercadeo*. Obtenido de http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=48
17. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (9 de septiembre de 2015). *Quito.gob.ec*. Obtenido de Empleo: <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/empleo10.htm>
18. Ning. (3 de 6 de 2015). Obtenido de http://api.ning.com/files/0XsiBoVkY4naeRafjw3juOxyt8grmim391J81RuCRpPQnOoLQ1hKAcrPrZjsLJQaV1K1b2jzJ4pbiRGhb9NdB8Ou-tbaspaY/Guiaparafuncionamiento_r.pdf
19. Pichincha, G. d. (9 de september de 2015). *pichincha.gob.ec*. Obtenido de [http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/apoyoproduccion/app_libro_4_pyme web.pdf](http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/apoyoproduccion/app_libro_4_pymeweb.pdf)
20. Porter, M. (1985). *Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar a las industrias y compañías*. Usa: Ediciones perámide.
21. Quality Consultants. (12 de 4 de 2015). *Consultores en calidad total*. Obtenido de http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm
22. *Saludalia*. (5 de 4 de 2015). Obtenido de <http://www.saludalia.com/vivir-sano/lacteos>
23. Socorro Calva, Consuelo Boticaria, Consuelo López, Ma del Pilar Nájera. (2005). Nutrición y dietética. En C. B. Socorro Calva, *Nutrición y dietética, manual de alimentación saludable* (pág. 105). Madrid: 2005.
24. SRI, S. d. (12 de September de 2015). *SRI*. Obtenido de SRI: http://www.sri.gob.ec/web/guest/resultados-de-la-busqueda?_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_query=rise&query_texto=rise&p_p_id=48_INSTANCE_Gp6m&_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_index=Default&_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_queryTimeout=3000&_48_INSTANCE_Gp6m_iframe_ref=http%3A%2
25. Tracklink S.A. (3 de Junio de 2015). *Historia*. Obtenido de <http://www.tracklink.ec/tracklinkecuador/Historia.aspx>
26. Valencia, L. A., & Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. En L. J. Valencia. Sana Fe, México: Cengage Learnign.
27. Williams, M. H. (2006). *Nutrición para la salud, condición física y deporte*.

28. WordReference.com. (2005). *Diccionario Lengua Española*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/catering>

ANEXOS

Anexo 1: Descripción de puestos y perfiles para Empresa Catering “ZAMBRANO & ASOCIADOS”

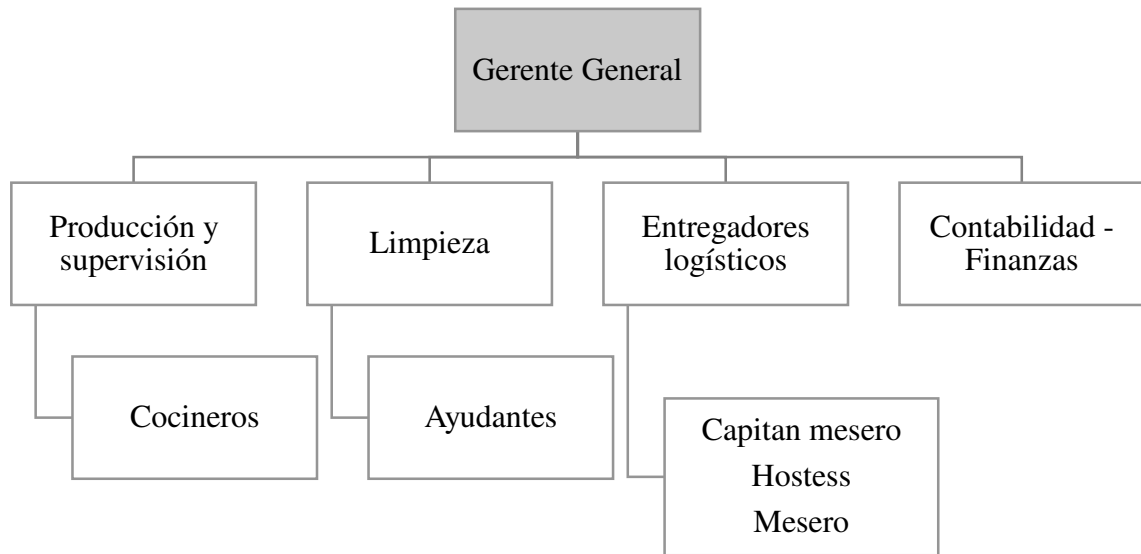
GERENTE GENERAL

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

1. Identificación del cargo:

Título del Cargo:	Gerente General
Área / Departamento /Unidad:	Gerencial
Cargo de Supervisor Inmediato:	Directorio
Departamento que supervisa:	<div><div></div>Departamento de Producción y Ventas</div> <div><div></div>Departamento Financiero Contable</div>

2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Responsabilidad en forma complementaria a las obligaciones del directorio, reportar a éste acerca del desempeño de la empresa. Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones.

Controlar y precautelar el buen funcionamiento de la compañía, representar a ZAMBRANO & ASOCIADOS en forma administrativa, judicial y comercial.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	Consecuencia por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	Total (A) + (B)(C)
1	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.	2	5	5	27
2	Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.	2	5	5	27
3	Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.	1	5	5	26
4	Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.	2	5	4	22
5	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente	2	4	4	18
6	Informar al Directorio sobre los resultados de su gestión y sobre otros asuntos específicos.	2	4	4	18
7	Apoyar las actividades de la empresa	1	4	4	17
8	Representar a la compañía	1	4	4	17
9	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.	1	4	4	17
10	Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar.	1	4	4	17
11	Proporcionar a todo el personal condiciones apropiadas de trabajo, promoviendo y motivando su identificación con ZAMBRANO & ASOCIADOS y sus objetivos	2	5	3	17
12	Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas, la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la empresa	2	4	3	14
13	Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.	2	3	3	11
14	Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas o el Directorio	2	3	3	11

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo**

Requerido:	Profesional en carreras de Administración de empresa, Marketing, Economía o afines con título de pregrado
Preferido:	Maestría en Procesos / Conocimiento servicios de catering.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años x
Instituciones similares x
Posiciones similares x

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

JEFE DE PRODUCCIÓN Y SUPERVISIÓN

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

1. Identificación del cargo:

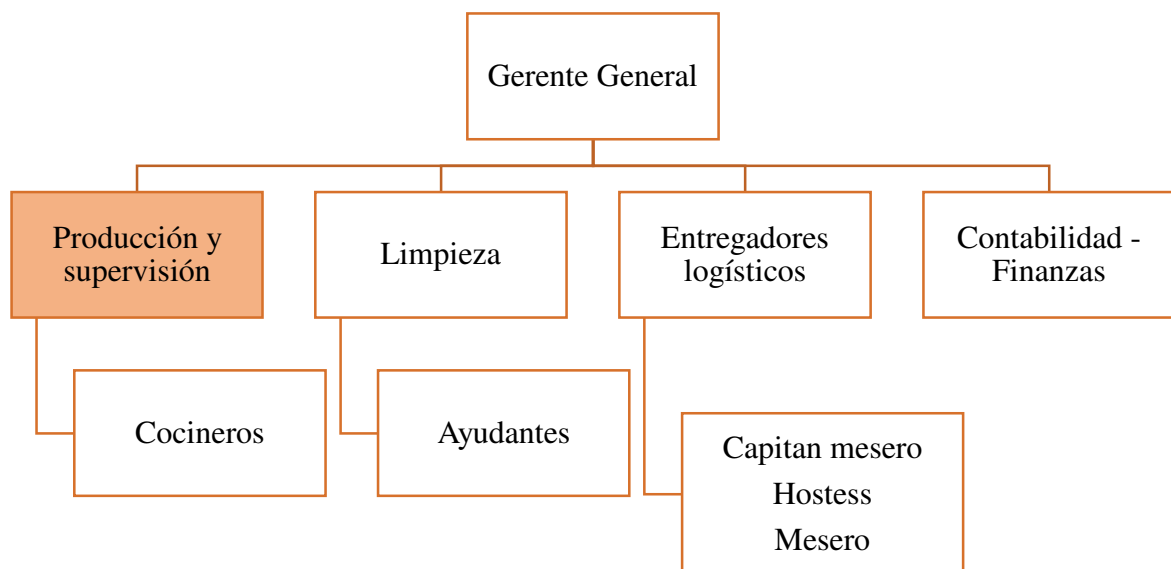
Título del Cargo: Jefe de Producción y supervisión O chef

Área / Departamento /Unidad: Producción y ventas

Cargo de Supervisor Inmediato: Gerente General

Departamento que supervisa: { Jefe de Cocina

2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Consiste en planear, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa diseñando planes a corto, mediano y largo plazo.

Tiene la responsabilidad final del producto. Su misión no es cocinar, sino velar por el conjunto mismo, por la calidad y el funcionamiento del servicio (ritmo en la entrega, lectura

de comandas, vigilancia del comedor, etc.). Un buen chef ha de tener dotes de mando, imagen, prestigio personal y respeto por los cocineros

4. Descripción de Funciones:

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	Consecuencia por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	Total (A) + (B)(C)
1	Supervisa el óptimo funcionamiento operacional del área de cocina y sus elementos, dirige el proceso de producción	2	5	5	27
2	Se encarga del desempeño y manejo del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.	2	5	5	27
3	Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción dentro de la cocina y los resuelve dentro de la misma	2	5	5	27
4	Realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido	2	5	5	27
5	Supervisa y cotiza cambios al producto, identificación de ahorros de costo o mejora continua.	2	5	4	22
6	Debe conocer muy bien el proceso de fabricación de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir	2	5	4	22
7	Se encarga de la creación de los menús	2	5	4	22
8	Crea los diagramas de flujo y también se encarga de seleccionar los candidatos a los puestos dentro del departamento así como el coaching de los mismos	1	5	4	21
9	Capacita a los cocineros.	2	4	4	18

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Dos meses

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo**

Requerido:	Profesional en carreras de: Ingeniería de alimentos. Chef Ejecutivo
Preferido:	Maestría en microbiología de alimentos

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años x
Instituciones similares x
Posiciones similares x

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

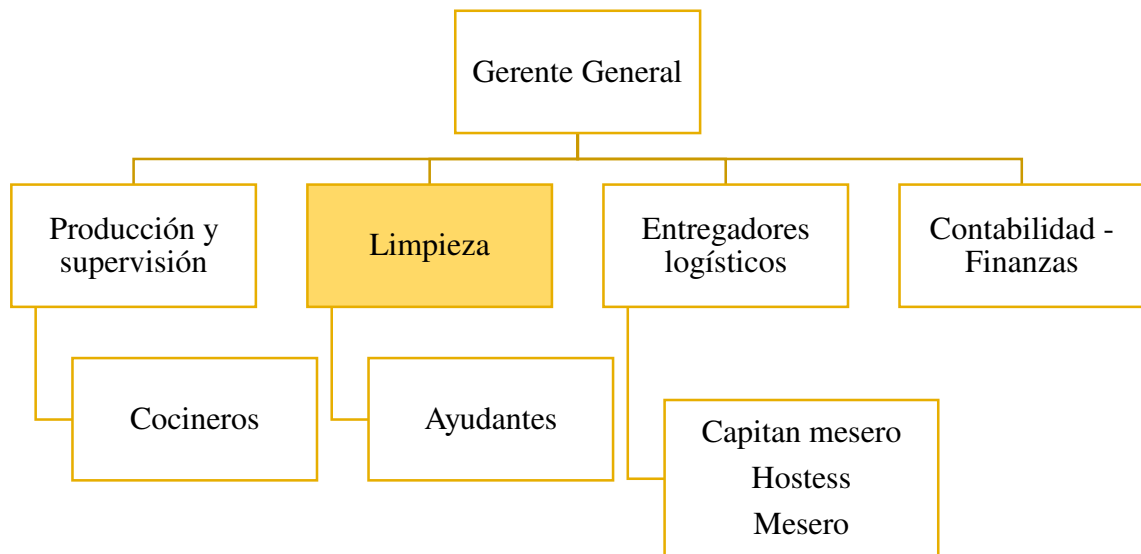
JEFE DE LIMPIEZA**DESCRIPTIVO DE FUNCIONES****1. Identificación del cargo:**

Título del Cargo: Jefe de Limpieza

Área / Departamento /Unidad: Producción y ventas

Cargo de Supervisor Inmediato: Gerente General

Departamento que supervisa: { Ayudantes – Auxiliares Limpieza

2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:**3. Propósito o misión del Cargo:**

Requerido:	Estudiante universitario en Hotelería y Turismo o carreras afines.
Preferido:	No Necesario

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia	Consecuencia	Consecuencia	Total
		1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	
1	Supervisa el óptimo funcionamiento de la limpieza en las áreas utilizadas en la cocina	2	5	5	27
2	Supervisa y controla que toda área se encuentre libre de impurezas	2	5	5	27
3	Analiza todos los fallos o imprevistos durante la limpieza dentro de la cocina y los resuelve dentro de la misma	2	4	5	22
4	Debe conocer muy bien el proceso de limpieza de su planta. Las maquinarias con las que se trabaja, las normativas de seguridad e higiene a cumplir.	2	4	4	18
5	Supervisa el montaje de las mesas	2	5	3	17
6	Capacita a los ayudantes de limpieza	2	5	3	17

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Dos meses

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo**

Requerido:	Bachiller,
Preferido:	No necesario

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años x
Instituciones similares x
Posiciones similares x

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

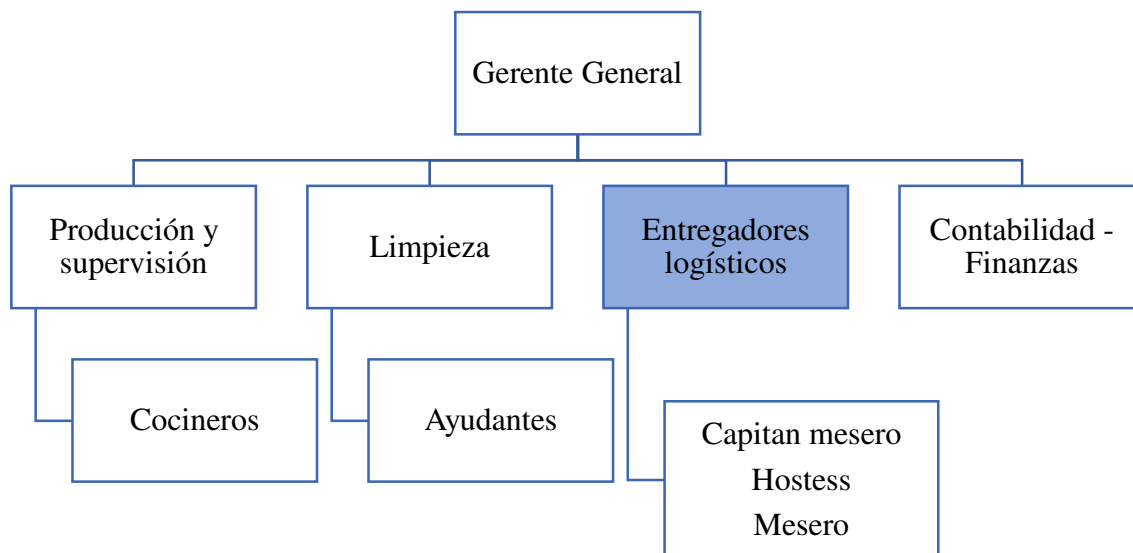
COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

JEFE DE VENTAS**DESCRIPTIVO DE FUNCIONES****1. Identificación del cargo:**

Título del Cargo:	Jefe de Ventas
Área / Departamento /Unidad:	Producción y ventas
Cargo de Supervisor Inmediato:	Gerente General
Departamento que supervisa:	Entregadores Logísticos Capitán mesero Hostes Mesero

2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:**3. Propósito o misión del Cargo:**

Elaborar planes estratégicos y logísticos de las ventas, presupuestos y demás paquetes contables que la organización necesite. Así como la logística de entrega de los menús.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	Consecuencia por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	Total (A) + (B)(C)
1	Entregar los alimentos a los clientes en los lugares indicados	2	5	5	27
2	Analizar proceso de entrega logística de montaje de platos servidos	2	5	5	27
3	Realizar el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto de la logística de entrega	2	5	4	22
4	Realizar estrategias de proceso montaje de platos servidos.	2	4	4	18
5	Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de entrega	2	4	4	18
6	Coordinar planes de comercialización del producto y mercadeo del mismo	2	4	4	18

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo**

Requerido:	Bachiller,
Preferido:	No necesario

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años x
Instituciones similares x
Posiciones similares x

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

1. Identificación del cargo:

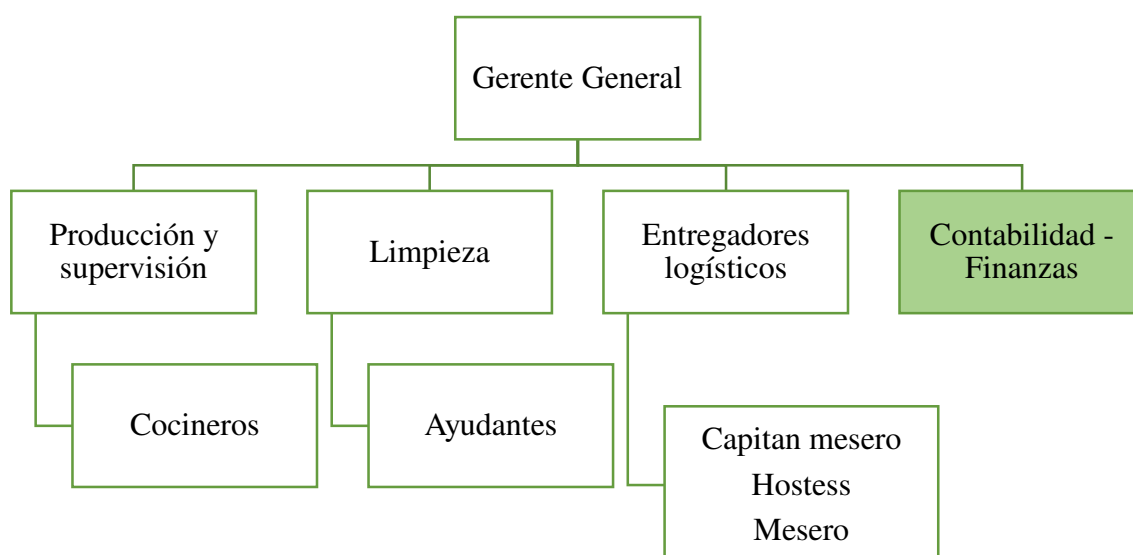
Título del Cargo: Asistente de Contabilidad y Finanzas

Área / Departamento /Unidad: Financiero y Contable

Cargo de Supervisor Inmediato: Gerente General

Departamento que supervisa: {-----}

2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Preparar, registrar, controlar, analizar la información contable y financiera que soportan las transacciones en las diferentes cuentas (catálogo de cuentas) que conforman los estados financieros, anexos y formularios.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	Consecuencia por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	Total (A) + (B)(C)
1	Registro, control, análisis y conciliación de diferentes cuentas contables que conforman los estados financieros.	2	5	5	27
2	Conciliación y cuadro de procesos con áreas soporte.	2	5	5	27
3	Control del presupuesto mensual de gastos.	2	5	5	27
4	Pago de impuestos al SRI; contribuciones a la Superintendencia de Bancos e impuestos municipales.	2	5	4	22
5	Elaboración y envío de balances, anexos y estructuras a la Superintendencia de Bancos	2	5	4	22
6	Elaboración y validación de información para organismos de control y Auditores Externos en auditorias.	1	4	4	17
7	Control y manejo de la información de los accionistas.	1	5	3	16
8	Elaboración y validación de anexos de IVA, Retenciones en la Fuente y anexo transaccional simplificado.	1	4	3	13
9	Control, manejo y administración de archivos activos y pasivos del departamento.	1	4	3	13

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo**

Requerido:	Estudiante universitario cursando últimos niveles carrera de Ing., Comercial, Administración, Economía o afines
Preferido:	Contador Bachiller – Contador Público Autorizado

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años x
3 a 5 años x
Más de 5 años
Instituciones similares x
Posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

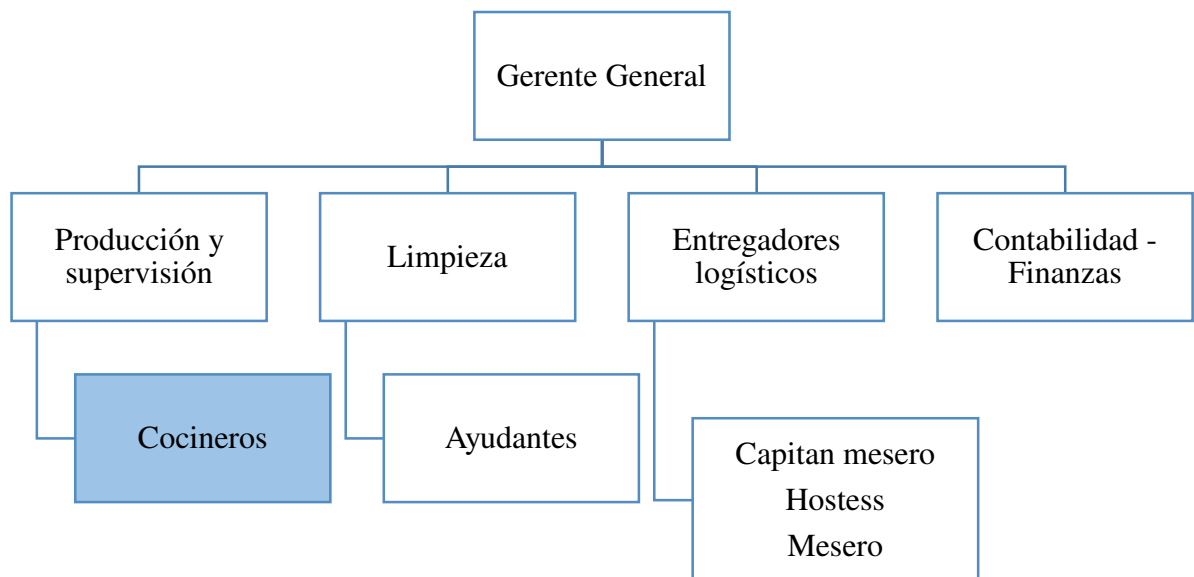
COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

JEFE DE COCINA**DESCRIPTIVO DE FUNCIONES****1. Identificación del cargo:****Título del Cargo:** Jefe de Cocina**Área / Departamento /Unidad:** Producción y Supervisión**Cargo de Supervisor Inmediato:** Jefe de producción y supervisión**Departamento que supervisa:** {-----}**2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:****3. Propósito o misión del Cargo:**

Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos para su área

4. Descripción de Funciones:

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	Consecuencia por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	Total (A) + (B)(C)
1	Preparar los platillos de acuerdo a lo establecido en las recetas aprobadas.	2	5	5	27
2	Asegurarse de contar con los productos y el menaje en lugar para la operación de la cocina, de acuerdo al pronóstico de cubiertos para evitar escasez o desperdicio.	2	5	5	27
3	Lavar toda la fruta y verdura en la tarja con desinfectantes en las cantidades necesarias por turno.	2	5	5	27
4	Asegurarse de mantener su equipo de trabajo en óptimas condiciones	2	5	5	27
5	Participar en el control de los costos del Área, mediante la producción eficiente de los alimentos, evitando las mermas en lo posible.	2	5	4	22
6	Cumplir con los requisitos de manejo de alimentos, limpieza e higiene de acuerdo a la política "Estándares de Higiene".	2	5	4	22
7	Mantener las cámaras limpias y con la temperatura adecuada, al igual que su lugar de trabajo	2	5	4	22
8	Asegurarse de contar con el personal adecuado para la operación del departamento.	2	5	4	22
9	Recibir y entregar su turno correctamente, de acuerdo a lo establecido en el departamento, para que no haya interrupciones en el servicio.	2	4	4	18

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido:	Estudiante universitario carreras de Hotelería y Turismo, Gastronomía, o carreras afines.
Preferido:	No aplica

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años x
3 a 5 años
Más de 5 años
Instituciones similares x
Posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

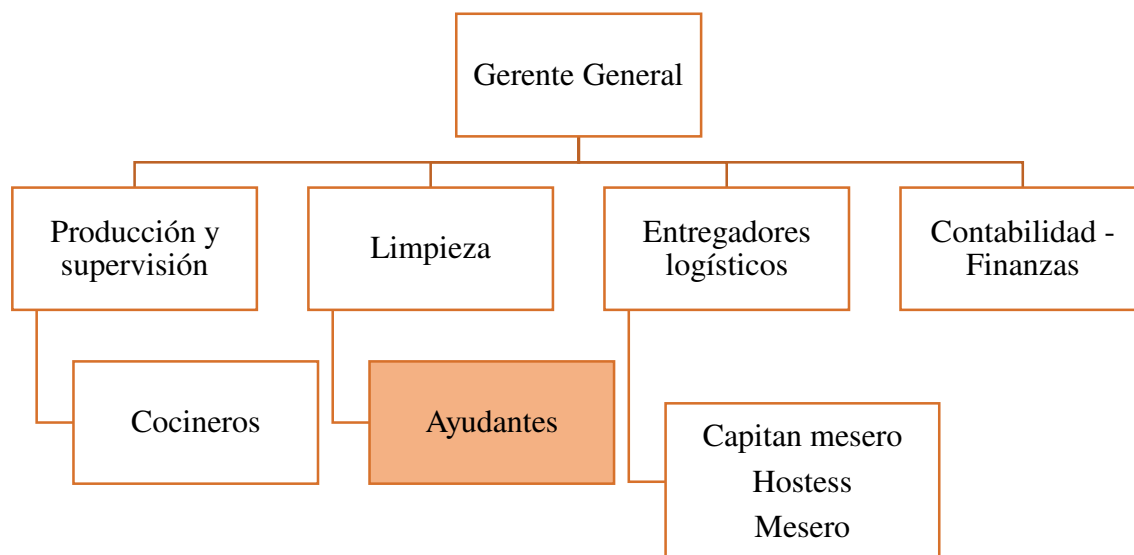
COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

AYUDANTES**DESCRIPTIVO DE FUNCIONES****1. Identificación del cargo:****Título del Cargo:** Ayudantes limpieza**Área / Departamento /Unidad:** Limpieza**Cargo de Supervisor Inmediato:** Jefe de limpieza**Departamento que supervisa:** {-----}**2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:****3. Propósito o misión del Cargo:**

Los ayudantes de limpieza están capacitados para mantener las instalaciones presentables e higiénicas para los visitantes y empleados en general.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	Consecuencia por omisión 5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	Total (A) + (B)(C)
1	Reportar desperfectos y averías para su inmediata reparación.	2	5	5	27
2	Programar adecuadamente la limpieza de las áreas asignadas conforme a la prioridad de uso.	2	5	5	27
3	Realizar la limpieza de las diferentes áreas en Oficinas de Apoyo.	2	5	4	22
4	Utilizar y controlar de manera eficaz los materiales de limpieza.	2	5	4	22
5	Mantener las herramientas y equipo de trabajo en óptimas condiciones.	2	5	4	22
6	Cumplir con los estándares de limpieza conforme a procedimientos.	2	5	4	22
7	Manejar adecuadamente la basura orgánica e inorgánica	2	5	4	22
8	Realizar funciones básicas de mantenimiento en general.	2	5	3	17

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido:	Estudiante universitario carreras de Hotelería y Turismo, Gastronomía, o carreras afines.
Preferido:	No aplica

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años x
3 a 5 años
Más de 5 años
Instituciones similares x
Posiciones similares x

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

CAPITÁN MESERO / HOSSTESS/ MESERO/ JEFE BAR

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

1. Identificación del cargo:

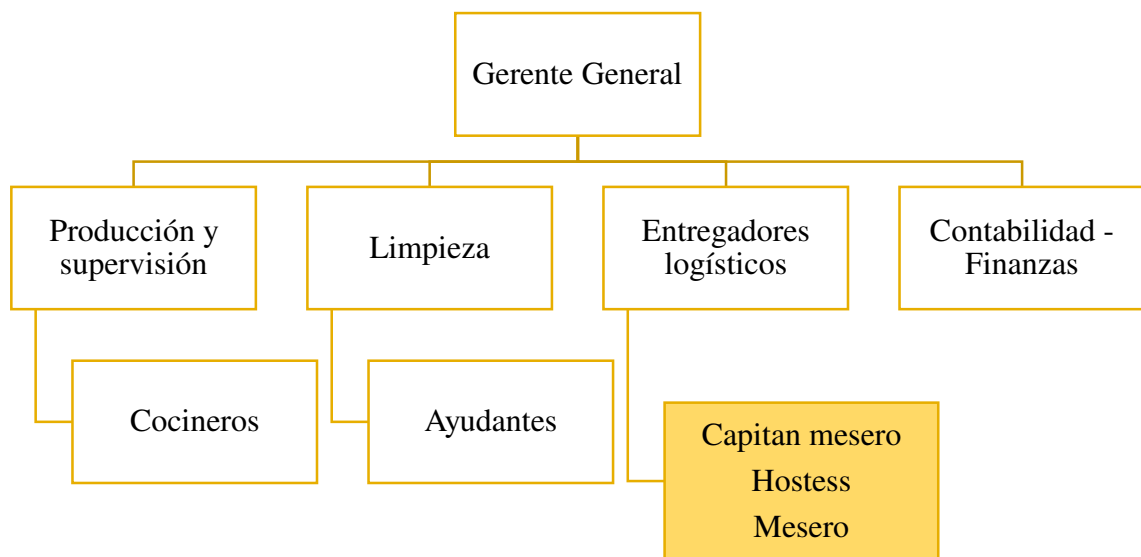
Título del Cargo: Capitán Mesero, Hostess, Mesero, Jefe Bar

Área / Departamento /Unidad: Producción y ventas

Cargo de Supervisor Inmediato: Entregado Logístico

Departamento que supervisa: {-----}

2. Ubicación del Cargo en la estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Todos estos cargos deberán trabajar en equipo, en conjunta coordinación necesarios para la operación de la compañía, organizar, atender, controlar los procesos relacionados con la logística de entrega de los productos.

4. Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia	Consecuencia	Consecuencia	Total (A) + (B)(C)
		1= Poco frecuente 2= Muy Frecuente (A)	5= Muy grave 1 = Nada grave (B)	5= Muy complejo 1 = Nada complejo (C)	
1	Es responsable del servicio a la mesa y del perfecto funcionamiento del negocio	2	5	5	27
2	Supervisa que el área del negocio este surtida y equipada constantemente	2	5	4	22
3	Dirige al personal - meseros-	2	4	3	14
1	Organiza el flujo de personas que llegan al servicio de catering de manera que tenga el control de mesas, turnos de meseros, estaciones.	2	4	4	18
					0
1	Conoce los tipos de platillos e ingredientes y bebidas usadas	2	5	5	27
2	Atender a los comensales	2	5	4	22
3	Lleva a los comensales los alimentos, al igual que las bebidas no alcohólicas y alcohólicas	2	5	3	17

5. Tiempo de adaptación al cargo:

Capitán mesero: Dos meses

Hostess: Un mes

Mesero: Dos meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido:	Estudiante universitario carreras de Hotelería y Turismo, Gastronomía, o carreras afines.
Preferido:	No aplica

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años x
3 a 5 años
Más de 5 años
Instituciones similares x
Posiciones similares x

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2= Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS SOBRE CONOCIMIENTOS DE SU FUNCIÓN

COMPETENCIA	Nivel
Conocimiento técnico	4
Aprendizaje continuo	4
Habilidad Técnica	4

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	3
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento Conceptual	4
Innovación y desarrollo	4
Desarrollo de Equipos	4
Pensamiento analítico	3
Impacto e Influencia	4

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

COMPETENCIA	NIVEL
Responsabilidad	4
Innovación	4
Productividad	4
Orientación a resultados	4
Confianza en sí mismo	4
Trabajo bajo presión	4

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA	NIVEL
Comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Autocontrol	3

Anexo 2: Encuesta Empresas**Elaboración del cuestionario**

Esta es una encuesta hecha para saber gustos y preferencias del público hacia un determinado servicio. Tiene como finalidad investigar el mercado potencial del servicio.

INFORMACIÓN PERSONAL

Sexo: M___ F___

Edad: _____

Ocupación: _____

Ingresos Promedio:

100-300 301-500 501-700 701 en adelante

CUESTIONARIO

1.- ¿Posee su compañía alguna empresa que le brinde el servicio de catering? (si es SI pasea a la pregunta 2)

Sí___

No___

2.- ¿Usted ha pensado en cambiar de empresa de catering?

Sí___

No___

3.- ¿Contrataría usted una empresa que le brinde el servicio de banquetes y asistencia para su algún evento social de su compañía? (si es SI pase a la siguiente pregunta)

Sí___

No___

4.- ¿Con qué frecuencia realiza eventos su empresa?

1 vez al año	
2-4 veces al año	
5 a 10 veces al año	
No realiza	
Otros	

5.- ¿En promedio para cuántas personas contrata esos servicios?

Menos de 50	
De 50 a 100	
de 101 a 150	
Más de 150	

6.- ¿En caso de que usted requiera un servicio de catering personalizado, es importante que el servicio tenga variedad en los productos que ofrece?

Sí_____ No_____

7.- ¿Es importante para usted que el servicio ofrezca buenos precios?

Sí_____ No_____

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por persona, por buffete, cena o banquete para un evento social?

Entre 9 usd – 13 usd.

Entre 14 usd - 17 usd

Entre 18 usd – 21 usd

9.- Qué le gusta más en un servicio de catering?

Calidad_____ Cantidad_____

10.- ¿De qué manera se entera de las empresas de catering?

Redes sociales	
Amigos y familiares	
Publicidad	
Prensa escrita	

Gracias por su tiempo y colaboración, sus respuestas serán muy útiles para este trabajo de investigación.

Anexo 3: Encuesta Clientes

1.- ¿Contrataría usted una empresa que le brinde el servicio de banquetes y asistencia para su evento social?

Sí_____

No_____

2.- En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?

Bautizos	
Bodas	
Cumpleaños	
Graduaciones	
Confirmaciones	

3. - ¿Con qué frecuencia realiza eventos su empresa?

1 vez al año	
2-4 veces al año	
5 a 10 veces al año	
No realiza	
otros	

4.- ¿En promedio para cuántas personas contrata esos servicios?

Menos de 50	
De 50 a 100	
de 101 a 150	
Más de 150	

5.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering?

9 USD - 13 USD	8,00
14 USD - 17 USD	17,00
18 USD - 21 USD	12,00

6.- ¿De qué manera se entera de las empresas de Catering?

Redes sociales	
Amigos y familiares	
Publicidad	
Prensa escrita	

Gracias por su tiempo y colaboración, sus respuestas serán muy útiles para este trabajo de investigación.

Anexo 3: Costo Unitario Promedio*Tabla costo unitario entradas***Costos Unitarios por Entradas.-**

Nombre	Costo Unitario
Canelones de Espinaca	1,05
Ceviche de Palmitos	1,02
Coctel de Camarones	1,71
Promedio	1,26

*Tabla costo unitario plato fuerte***Costos Unitarios por Platos Fuertes.-**

Nombre	Costo Unitario
Chuletas en salsa BBQ	2,05
Medallón de Pollo en Salsa de Champiñones	1,83
Pollo al Horno	1,98
Lomo al Estragón	2,32
Cordon Blue	2,42
Promedio	2,12

*Tabla Costo unitario ensalada***Costos Unitarios por Ensaladas.-**

Nombre	Costo Unitario
Ensalada de Palmito	0,72
Ensalada Rusa	0,66
Ensalada Fresca	0,72
Promedio	0,70

*Tabla costo unitario guarnición 1***Costos Unitarios por Guarnición 1.-**

Nombre	Costo Unitario
Arroz al Curry	0,26
Arroz verde	0,37
Arroz con choclo y arveja	0,48
Promedio	0,37

*Tabla Costo unitario guarnición 2***Costos Unitarios por Guarnición 2.-**

Nombre	Costo Unitario
Papa salteada con romero y perejil	0,54
Papa Pera	0,60
Promedio	0,57

*Tabla costo estándar de platillos***Costo Estándar de Platillos.-**

Costo Promedio de Entradas	1,26
Costo Promedio de Platos Fuertes	2,12
Costo Promedio de Ensaladas	0,70
Costo Promedio de Guarnición 1	0,37
Costo Promedio de Guarnición 2	0,57
Total costos promedios unitarios	5,01

Anexo 4: Detalle de Recetas Estándar (Unidades y Costo de Ventas)

Tipo	Plato	Descripción	Medida	Costos Unitarios	% Otros Insumos de cocción	Mínimos
Entradas	Coctel de Camarones	4 camarones servidos en cama de lechuga acompañados de una salsa	1 unidad	1,71	1,88	50
Entradas	Ceviche de Palmitos	Porción de palmitos servidos en platitos soperos	1 unidad	1,02	1,12	50
Entradas	Canelones de Espinaca	3 Canelones rellenos de espinacas y queso servido en su salsa	3 unidad	1,05	1,16	50
Plato Fuerte	Lomo al Estragón	Lomo jugoso servido con salsa de estragón	200 gramos	2,32	2,55	50
Plato Fuerte	Cordon Blue	Pechuga de pollo rellena de queso y jamón o a gusto del cliente	150 gramos	2,42	2,66	50
Plato Fuerte	Chuletas en salsa BBQ	Chuleta de cerdo acompañado de salsa BBQ	120 gramos	2,05	2,25	50
Plato Fuerte	Pollo al Horno	Pierna y/o pospierna de pollo cocinada al horno con finas hierbas	150 gramos	1,98	2,18	50
Plato Fuerte	Medallón de Pollo en Salsa de Champiñones	Enrollado de pollo relleno a su gusto y servido en salsa de champiñones	150 gramos	1,83	2,01	50
Ensaladas	Ensalada Fresca	Porción de ensalda de diferentes productos frescos	1 porción	0,72	0,79	50
Ensaladas	Ensalada Rusa	Porción de ensalda acompañada de mayones	1 porción	0,66	0,73	50
Ensaladas	Ensalada de Palmito	Porción de ensalda compuesta por palmito y por diferentes verduras frescas	1 porción	0,72	0,80	50
Guarnición 1	Arroz al Curry	Porción de arroz con sabor a curry	1 porción	0,26	0,29	50
Guarnición 1	Arroz con choclo y arveja	Porción de arroz con choclito dulce y arvejas	1 porción	0,48	0,53	50
Guarnición 1	Arroz verde	Porción de arroz con especias y albaca	1 porción	0,37	0,41	50
Guarnición 2	Papa salteada con romero y perejil	Porción de papa salteada con romero y perejil	1 porción	0,54	0,59	50
Guarnición 2	Papa Pera	Porción de papa en forma de pera	1 porción	0,60	0,65	50

Anexo 5: Tabla de Inversión**Intererres ganados por Inversión corriente****Período:** Año 2**Entidad:** B. Pichincha**Instrumento** Pólizas de Acumulación**Tiempo :** 12 meses**Tasas de Interes, según tiempo y monto de inversión:**

Plazo	De 500 a 4.999,99	De 5.000 a 9.999,99	De 10.000 a 49.999,99
de 270 a 264 día	3,75%	4,25%	4,50%

Periodo (Años)	Monto - Inversión	Tasa de Interes	Interes Ganado	Total Esperado
2	6.258,00	3,75%	238,75	\$ 6.496,75
3	23.678,97	4,50%	1.087,81	\$ 24.766,78
4	39.312,92	4,50%	1.806,03	\$ 41.118,94
5	51.904,12	4,50%	2.384,47	\$ 54.288,59

Total intereses ganados por cuatro período **5.517,05**

Anexo 6: Depreciación Activos Fijos

E) Determinación de depreciación de activos fijos.-

Activos que actualmente mantiene la Compañía

Cantidad	Descripción del Equipo	Valor Unitario	Total Activos Fijos	Fecha de Compra	Horas Productivas del Bien	Depreciación por hora	Horas productivas reales	Depreciación por Evento	Total Depreciación por Evento	Numero de servicios realizados en el año	Depreciación Anual	Tipo de Costo
2	Cocina Ind	750,00	1.500,00	01/01/2014	10.000	0,15	10,00	1,50	9,79	48	469,92	Indirecto
1	Horno Ind	900,00	900,00	01/01/2014	12.000	0,08	8,00	0,60				Indirecto
1	Congelador	1.100,00	1.100,00	01/01/2014	12.000	0,09	24,00	2,20				Indirecto
2	refrigerador	600,00	1.200,00	01/01/2014	10.000	0,12	24,00	2,88				Indirecto
1	Campana c	400,00	400,00	01/01/2014	8.000	0,05	10,00	0,50				Indirecto
1	Balanza	250,00	250,00	01/01/2014	8.000	0,03	8,00	0,25				Indirecto
1	Licadoras	400,00	400,00	01/01/2014	5.000	0,08	8,00	0,64				Indirecto
1	Batidora Ir	450,00	450,00	01/01/2014	5.000	0,09	8,00	0,72				Indirecto
5	Ollas Indus	100,00	500,00	01/01/2014	8.000	0,06	8,00	0,50				Indirecto
Suman		4.950,00	6.700,00									

Activos que la Compañía va a comprar

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Total Inversión	Fecha de Compra	Horas Productivas del Bien	Depreciación por hora	Horas productivas reales	Depreciación por Evento	Total Depreciación por Evento	Numero de servicios realizados en el año	Depreciación	Tipo de Costo
3	Ollas Indus	580,00	1.740,00	01/01/2016	8.000	0,22	10,00	2,18	9,89	48	474,70	Indirecto
1	Horno indu	1.200,00	1.200,00	01/01/2016	12.000	0,10	8,00	0,80				Indirecto
1	Hornos Mi	230,00	230,00	01/01/2016	6000	0,04	8,00	0,31				Indirecto
2	Tanques in	110,00	220,00	01/01/2016	5000	0,04	10,00	0,44				Indirecto
1	Instalación	1.200,00	1.200,00	01/01/2016	8000	0,15	24,00	3,60				Indirecto
1	Mueble Se	1.800,00	1.800,00	01/01/2016	8000	0,23	8,00	1,80				Indirecto
4	Somovares	120,00	480,00	01/01/2016	5000	0,10	8,00	0,77				Indirecto
1	Lapto e In	700,00	700,00	01/01/2016	3000	0,23	24,00	5,60			140	Gasto Administrativo
Suman		5.940,00	7.570,00									